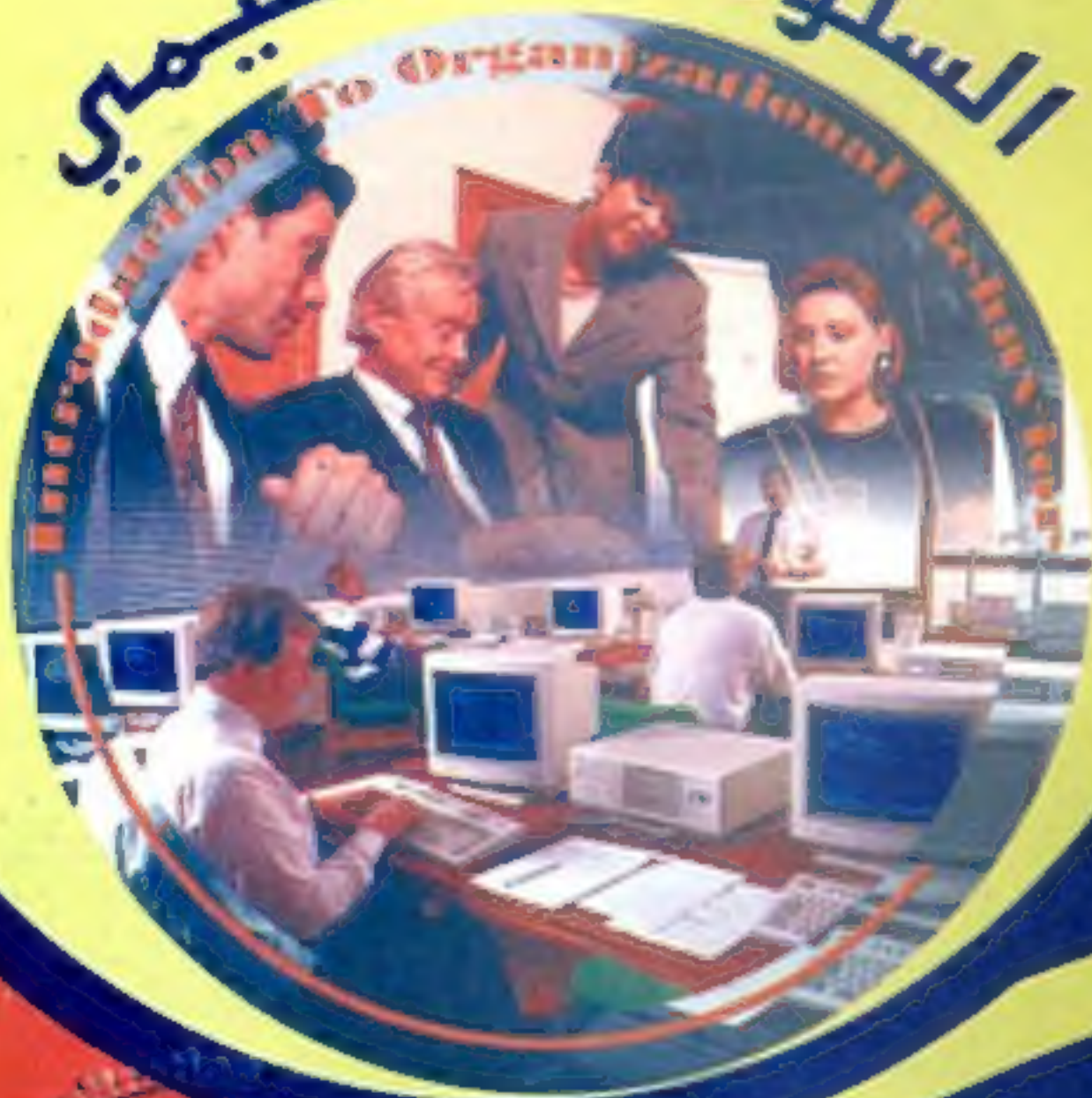


مطبعة في

# السلوك التنظيمي



مكتبة

مكتبة محمد بن عبد الوهاب

المكتبة الجامعية الحديثة

الشارع سيوفراط - الأزاريطة

الرياض ١١٦٦٩ - السعودية

## مقدمة في السلوك التنظيمي

# مقدمة في السلوك التنظيمي

دكتور

مصطفى كامل أبو العزم عطية

المكتب الجامعي الحديث

١٤ شريتقراط - الاسكندرية

تليفون ٤٨٤٢٨٧٩



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ صِبْغَاتُكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا بِمَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

حَدِّقْ يَا الْعَلِيمُ



## مقدمة

- أصبح موضوع السلوك التنظيمي يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر - حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أى منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية .

- إن تقدم أى منظمة وفعاليتها يتوقف على مدى قدرتها فى تحقيق أهدافها - ومن أهم هذه الأهداف العمل على زيادة قدرتها وكفاءتها الإنتاجية ويتوقف تحقيق هذا الهدف على مدى استخدامها الأمثل للموارد المختلفة ( الفنية ، التكنولوجية ، المادية ، البشرية ) .

- تزايد الاهتمام فى الآونة الأخيرة بالعنصر البشرى بإعتباره أحد ركائز البناء التنظيمى والتطور الإدارى فى المنظمة وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية فى التنظيم والأدارة لدى جميع المتخصصين والمهتمين بمنظمات الأعمال وإدارتها ويرجع سبب الاهتمام الى ارتباط منظمات الأعمال ومكوناتها والأهداف التى تسعى الى تحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل .

- يهتم هذا الكتاب بدراسة المحددات المختلفة للسلوك الإنسانى حيث يتناول الفصل الأول الشخصية ونظرياتها وبعض أنماطها وعلاقتها بالعمل - الفصل الثانى التعلم والإدارة والفصل الثالث القيادة والسلوك

الإبتكارى وتطوير الإجراءات والفصل الرابع الجماعة ودينامياتها  
والفصل الخامس الدافعية والإدارة والفصل السادس الروح المعنوية  
ومظاهرها والعوامل التى تساهم فى رفع الروح المعنوية والفصل السابع  
الحوافز أنواعها وأهميتها بالنسبة للإدارة والفصل الثامن التغيير وطرقه  
ومراحله وأسبابه الفصل التاسع الاتصال وأهميته وخصائصه وأنواعه .  
- وقد راعينا فى إعدادنا لهذا الكتاب أن يكون واضحاً فى لغته  
وأسلوبه سهلاً ميسوراً مبسطاً للقارىء .

والله ولى التوفيق ،،،

المؤلف



# **- الفصل الأول - الشخصية**

**- مقدمة -**

**- نظريات الشخصية -**

**- بعض أنماط وأشكال الشخصية وملائقتها بالعمل -**



## مقدمة:

- إن دراسة الشخصية كان محور اهتمام الإنسان منذ قديم الزمان وبذل العلماء جهوداً مضنية في تفسير الشخصية من خلال وضع نظريات تقوم بذلك وتعددت النظريات وحدث بينها إختلافاً ولكن أكثر هذه النظريات شهرةً وانتشاراً هي النظريات التي تم تقسيمها في مجموعتين وهي :

### \* التصنيف الأول:

يضم النظريات التي تقسم الشخصية الى أنماط أو طرز تقوم على الأسس الجسميه أو العقلية أو المزاجيه.

### \* التصنيف الثاني:

يضم النظريات التي ترى أن الشخصية تتكون من مجموعة من السمات والخصائص وأن كل فرد يحمل قدر قد يكون كبيراً أو ضئيلاً منها فعلى سبيل المثال الذكاء من صفات الشخصية ويوجد في الأفراد بدرجات متفاوتة .

- وسوف نقوم بعرض لبعض نظريات الشخصية :

أ - نظرية التحليل النفسي للعالم النمساوي / سيغموند فرويد /  
S. FREUD ١٨٥٦ - ١٩٣٩ :

- رائد هذه النظرية هو العالم النمساوي سيغموند فرويد /  
SIGMUND FREUD يهودى الجنسية عاش في الفترة من ( ١٨٥٦

~~~~~  
- ( ١٩٣٩ ) - وسبب ديانتة كان يشعر بالنقص بسبب ما عاناه في طفولته من اضطهاد.

- قام بدراسة الطب في جامعة فيينا وركز اهتمامه بدراسة الجوانب العقلية والتعرف على أسبابها وقام بالعديد من البحوث على الجهاز العصبي للإنسان بالإشتراك مع بعض علماء التشريح مثل العالم / بروك ( BRUK ) والعالم / ميزت ( MEYNERT ) - وبعد ذلك أصبح محاضر في الباثولوجيا العصبية « علم الأمراض العصبية » .

- مما جعل أمامه فرصة كبيرة في إجراء البحوث المرتبطة بهذا العلم والتعمق فيه .

- يعد فرويد أول من قام بإدخال مفهوم اللاشعور في علم النفس وقام بوضع نظرية عن التحليل النفسي ، النظرية الجنسية ، وضع تفسير جديد للفرائز وتطورها .

- إن أى باحث عندما يقوم بدراسة الشخصية ونظرياتها يجب إما أن تبدأ دارسته أو بحثه بنظرية فرويد أو تنتهى به فكما يطلق على فرويد أبو التحليل النفسي ففي نفس الوقت يطلق عليه أبو نظريات الشخصية ويرجع سبب ذلك للدور المبكر الذى لعبته نظريته في تحفيز وإثارة علماء النفس لسنوات طويلة فتجد معظم نظريات الشخصية بدأ أصحابها على الإطار النظرى لنظرية فرويد مثل يونج ، أدلر ، سوليفان ، وغيرهم ...

- كان يعتقد سيمحوند فرويد أن الفرد يولد مزود بطاقة

نفسية أطلق عليها اسم الـ **إيدو** ، ومواطنها الذات البدائية أو « **الهو** » ( I D ) وتعتمد الأساس العقلي للإنسان وجميع النزعات التي توجد في **الهو** نزعات غير منطقية لاشعورية همجية بدائية تتناقض مع متطلبات الحياة الاجتماعية وبالتالي كان من اللازم والضروري كبتها في مهدها أي من لحظة الميلاد عن طريق الضغوط الاجتماعية وأساليب التنشئة الاجتماعية.

– نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين واحتكاكه بهم يبدأ جزء في الظهور من **الهو** يسمى ( **الأنا** ) أو الذات « **EGO** » وفي هذا الجزء تتكون القيم والعادات ، المعتقدات ، التقاليد ، العرف ، القانون التي يقرها المجتمع ويوافق عليها.

– تتعرض الذات **الأنا** « **EGO** » لضغوط البيئة الاجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى لضغوط **الهو** ، النزعات الهجومية ، حيث يقوم الآباء والمربين والعاملين بالتنشئة الاجتماعية المتمثلة في إكسابه ثقافة المجتمع عن طريق الترضيب في السلوك المرغوب فيه ونهي عن السلوك الغير مرغوب فيه وعقابه على السلوك الذي لا يوافق عليه المجتمع وتقوم **الأنا** بامتصاص هذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات مما ينتج عن هذا الإمتصاص ظهور جزء ثالث يسمى **الرقيب** « **الأنا العليا** » أو **الضمير** اللاشعوري – وهذا الجزء يقوم في الكبر بالدور الذي كان يقوم به الوالدين والمربين والمعلمين في الصغر.

\*\*\*\*\*  
\* وسوف يتم عرض وجهة نظر نظرية التحليل النفسي في الشخصية بالتفصيل :

#### ١- هيكل أوبناء الشخصية :

... يرى فرويد أن الشخصية تتكون من ثلاثة نظم هي « الهو الأنا ، الأنا الأعلى » وأن كل من هذه النظم الثلاث تتفاعل مع بعضها بالرغم من أن كل نظام له خصائصه ومكوناته ومبادئه التي يقوم بأداء وظائفه وفقا لها مما يجعل من الصعب بل ومن المستحيل معرفة مدى تأثير كل منها في سلوك الفرد . وبالتالي يتضح لا أن السلوك الإنساني ماهو إلا محصلة لتفاعل الثلاث نظم السالفة الذكر .

... من النادر أن يقوم أى نظام بمفرده بدون مساهمة النظامين الآخرين وسوف نعرض دور كل نظام من هذه النظم في تكوين وتعكيل الشخصية :

#### أولا ، الهو ، الذات البدائية ، ( ID ) :

تعد مصدر ومتبع الطاقة البيولوجية النفسية والمقر الأصلي لليبدو وتبحث عن مصادر اللذة وتبتعد عن مصادر الألم والأذى وتقوم بمحاولة إشباع الفرائز بدون مراعاة للقيم والعادات والتقاليد والعرف والقانون وتعد مخزن ومستودع الدوافع البدائية الفطرية وتسيطر على سلوك الشخص في مراحل طفولته المبكرة وتكون أيضا في حالات المرض النفسي والعقلي .

=====

- تعد الهوى النظام الأصلي للشخصية حيث يتكون منه النظامين الآخرين وهما الإنا ثم بعد ذلك الأنا الأعلى ومن وظيفتها تخليص الإنسان مما يعانيه من تورقلا يكون داخلى أو بسبب البيئة المحيطة به .

\* يرى فرويد أن أهم دوافع الهوى دافعين هما :

#### أ - دافع الجنس :

- لا يقصد فرويد بمفهوم الجنس المفهوم الشائع بين الناس ولكنه يقصد به كافة الظواهر السيكولوجية التى لها علاقة وصله بالجنس حيث يقصد بها كل ما يقوم بإشباع حاجات الفرد ويحقق له الارتواء والرضا واللذة فيشمل دافع الجنس : حب النفس ، الأم ، الأخ ، الصديق ،... الخ ، وكل أوجه ومصور للنشاط التى تحقق اللذة والإشباع .

#### ب - دافع العدوان :

- يرى فرويد أن دافع العدوان من وجهة نظره هو القوة التى تؤدى الى تأكيد الذات وهى عبارة عن طاقة قطرية مبرونة هدفها الإشباع وتحقيق اللذة وتحطيم مصادر الألم والأذى والحرمان .

ثانيا ، الأنا ، الذات ، EGO :

- يتقدم الطفل فى النمو تنمو حواسه وأجهزته العصبية والعضلية وتزداد معارفه ومهارته وخبراته نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به .

يبدأ الإنسان في الإحساس والإدراك بذاته بأنها متميزه عن العالم الخارجى هذا الإحساس والشعور بالذات يعد بداية تكوين النظام الثانى فى شخصية الإنسان ألا وهو الأنا « EGO » إذن تنشأ الأنا أصلا من الدوافع الفطرية وتقوم بالإنفصال عن هذه الدوافع نتيجة للخبرات والمعارف والمهاره والتدريب والتعلم أثناء مرور الفرد بمراحل العمر المختلفة وتبدأ فى النمو تدريجيا وتوجد مجموعة من العوامل تلعب دور أساسى ومهم فى تكوينها من هذه العوامل الذكاء ، التكوين الجسمى ، الإلتزان الإنفعالى ، معرفة الآخرين وأدركهم ، .... الخ .

- تعد الأنا الجهاز الإدارى للشخصية بسبب ما تقوم به حيث أنها تسيطر على كل الوظائف العقلية المعرفية المتمثلة فى الإحساس ، الإلتباه ، الإدراك ، التعلم ، التذكر ، التفكير ، الاستدلال ، .... الخ - التى تمكن من القيام بأدواره بكفاءة وعلى أكمل وجه ويقوم بهذه الأدوار بما يتفق مع ما تفرضه الأسرة والمدرسة ، الدين ، ظروف البيئة الخارجية وظروف المجتمع وأوضاعه.

- يعد من أهم مسئوليات الذات « الأنا » هو محاولة التوفيق بين دوافع الفرد الفطرية من جهة وبين واقع البيئة الخارجية المحيطة بالإنسان أى أنها تقوم بإشباع حاجات الفرد فى إطار ما يتفق مع ثقافة المجتمع الذى يحيا فيه .

\* يوجد ثلاث قوى تتحكم فى الأنا وتخضع لها وهي:

(١) الدوافع والحاجات والرغبات والنزوات التى توجد فى الهو « النفس



البدائية ، التي تسعى الى إثبات هذه الدوافع والرغبات على أساس مبدأ اللذة والإشباع عن مصدر الأذى والألم دون مراعاة للواقع وثقافة المجتمع.

(٢) الظروف والأوضاع الاجتماعية الموجودة في البيئة الخارجية المتمثلة في ثقافة المجتمع بما تحويه من أرامو ونواهي تعترض طريق الدوافع الفطرية الموروثة وتصطمم بالتزوات والرغبات التي تتعارض معها.

(٣) الضمير : الأنا الأعلى - الذات العليا - وما يقوم به من فرض قيود ووضع حواجز وعقبات وتحريم للدوافع والنزوات التي تتعارض مع القيم والفضائل ويسعى الى دفع الفرد للتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية والبعد عن الرذيلة التي إكتسبها من خلال عملية التشبع الإجتماعية للشخص.

- الأنا القوي السوي هي التي تكون نمت في بيئة صالحة سوية وبالتالي يمكنها من التفوق بين النظم الثلاث دون أن تصاب بأي اضطراب أو خلل في بعض من وظائفها أو كلها .

- في حين الأنا الضعيفه الغير ناضجه التي نمت في بيئة غير سوية تجدها أنها تضعف وتتخاذل عندما يحدث تعارض بين هذه النظم : الهو - الأنا الأعلى - فقد تقع تحت سطوة وسيطرة الهو : النفس البدائية ، بما تحتميه من غرائز وهنا يسود مبدأ اللذة ويهمل مبدأ الواقع وثقافة المجتمع ومتطلبات الذات الأعلى - وبالتالي يتدفع الفرد خلف نزواته ورغباته محطماً القيود والحواجز بصرف النظر عن ما يترتب عليه

من نتائج هذه الرغبات والتزوات وبالتالي يصبح السلوك منحرف ويأخذ أشكال عدوانية مثل التدمير والتخريب ، الإعتداء على الأشخاص والممتلكات ، السرقة ، الإدمان ، الشذوذه ، النصب والإحتيال ،... الخ

- وقد تسيطر الذات العليا « الضمير » على « الأنا » الذات ، بسبب ضعفها وبالتالي تصبح الذات متزمتة عاجزة غير قادرة على القيام بوظائفها التي تضمن إشباع حاجات الفرد الأساسية وتوازن الشخصية مما يجعلها تقع فريسة للعديد من الإضطرابات النفسية مثل التوتر ، القلق ، الصراع النفسي ، تأنيب الضمير ، الشعور بالذنب ، الشك والحيرة كل ذلك يؤدي إلى تكوين قوة ضاغطة تقوم بكبت الدوافع كبثا تاما وتدفعها إلى أعماق اللاشعور لتمنعها من الظهور.

- تعد عملية الكبت أكبر خطراً على صحة الإنسان النفسية وظهور العديد من الأعراض المرضية التي تعبر عن الكبت في شكل حيل دفاعية مثل الإسقاط ، الإعلاء والتسامي ، الخلفه والعناد ، التبرير ، أحلام اليقظة ، التقمص ، ... الخ - هذه الأعراض تعد مصدر للعديد من الانحرافات السلوكية والإصابه بالأمراض النفسية والعقلية.

ثالثاً ، الأنا الأعلى ، الذات العليا أو الرقيب ، « SuPER EGo »

- يعد النظام الأخير الذي ينمو من الشخصية وتطلق عليه الضمير الأخلاقي حيث يعد الممثل الداخلي لثقافة المجتمع « القيم ، العادات ، التقاليد ، المعتقدات ، العرف ، القانون ، ... الخ » - الذي يحيا فيه الفرد وفي نفس الوقت يعد الدرع الأخلاقي للشخصية حيث

أنه يقوم بمحاسبة الفرد على أفعاله وأعماله وتصرفاته ومراقبه الهوى ونزعاتها الهمجية ودوافعها الفطرية البدائية التي لا تتفق مع الواقع الخارجى وتمنعها من الخروج .

- أغلب ما تحتويه الأنا الأعلى شعورى يشمل كل من القيم ، المعتقدات ، التقاليد ، الأفكار ، المشاعر ، الاتجاهات ، الميول السلوكية ،... الخ - التي يكتسبها الفرد أثناء عملية التنشئة الإجتماعية من المؤسسات الإجتماعية المسؤولة عن هذه العملية أثناء مروره بمراحل العمر المختلفة وتصبح وكأنها جزء منه تقوم بعملية الردع وتوجيه الإنسان .

- تلعب التنشئة الإجتماعية السوية السليمة دوراً فى تنمية الأنا الأعلى فالطفل الذى ينشأ داخل أسرة يسودها الدفء والحنان والحب ، خالية من الصراعات والنزاعات ، الخلافات وتقوم بإشباع حاجات أبنائها واحترام أفرادها وتقرب أفراد الأسرة بعضهم لبعض والإشباع المتوازن للدوافع كل ذلك له علاقة مباشرة فى تكوين ذات عليا « ضمير » قوية متزنة .

\* تقوم الأنا بمجموعة من الوظائف وهي :

(١) العمل على منع وكف دفعات الهوى وبصفه خاصة ذات الطابع الجسمى أو العدوانى التى يرفضها ولا يوافق عليها المجتمع ولا يقرها الدين .

////////////////////////////////////  
(٢) تقوم بإقناع الأنا كي تقوم بإحلال الأهداف الأخلاقية التي  
يقرها الدين والمجتمع محل الأهداف السلبية.

(٣) تسعى للوصول بالإنسان الى بلوغ الكمال.

\* بعد العرض لأنظمة النفس الثلاث التي تتكون منها الشخصية  
من وجهة نظر مدرسة التحليل النفسي فلا بد أن تعمل جميعها فالبينة  
الصالحة والتنشئة الإجتماعية السليمة تجعل هذه النظم تعمل في تعاون  
وإنسجام وعدم تناقض و معارض فيما بينها ومع باقى أعضاء  
الجهاز النفسى العام لكي تجعل الفرد يشعر بأكبر قدر من الهدوء  
والإتزان النفسى والإنفعالى فعلى سبيل المثال عندما تظهر نزوه فى  
النفس البدائية « الهوى » فتتجه الى النظام الكنائسى ألا وهو الأنا « الذات »  
( EGO ) لإشباعها - فإذا كانت الأنا سوية سليمة فإنها تتمهل  
وتتريث ولتدرك هل البيئة الخارجية تسمح أو لا تسمح لإشباعها وفى  
نفس الوقت يكون النظام الثالث الضمير « الأنا الأعلى » يقظا مراقبا  
للموضع فعندما يكون إشباع النزوه يعارض مع القيم والمبادئ  
والتقاليد التي يمثليها وتم إكتسابها من خلال عملية التنشئة  
الإجتماعية أثناء مرور الشخص بمراحل العمر المختلفة فيقوم بالضغط  
على الأنا « الذات » وإجبارها على رد هذه النزوه أو الرغبة وكتبتها.

٢- مراحل نمو وارتقاء الشخصية :

- يرى فرويد أن الخمس سنوات الأولى من حياة الطفل هي  
أساس تكوين شخصيته - حيث يعتقد أن خلال الخمس سنوات الأولى

يمر بسلسلة من المراحل المتعاقبة دينامياً ثم يلبها فترة زمنية مدتها خمس  
أو ست سنوات تتميز بالكمون خلال هذه الفترة يتحقق قدر كبير من  
الثبات والاستقرار الدينامي.

- مع بداية مرحلة البلوغ و المراهقة تبدأ مرة أخرى القوى  
الدينامية في الإنبات ومع مرور الإنسان في هذه المرحلة يبدأ الاستقرار  
بالتدرج .

- يمر الطفل بمجموعة من مراحل النمو خلال الخمس سنوات  
الأولى من حياته من حيث أساليب الاستجابة مرتبطة بمنطقة محددة  
من الجسم ترتبط بالشهوة الجنسية كالآتي :

- المرحلة الأولى : الفموية . .

- تستغرق هذه المرحلة تقرها العام الأول من حياة الطفل ويطلق  
عليها بالمرحلة الفموية لأن الفم هو المنطقة الرئيسية للنشاط الدينامي -  
ثم يلبها :

- المرحلة الثانية : الشرجية . .

- تستمر هذه المرحلة خلال العام الثاني ثم يلبها

- المرحلة الثالثة : القضيبية . .

وهنا تكون الأعضاء الجنسية مناطق اللذة الأساسية والمراحل  
الفموية والشرجية والقضيبية يطلق عليها بالمراحل قبل التناسلية ثم يلي  
ذلك فترة الهدوء والكمون ثم يلي ذلك مرحلة التضيق التي يطلق

٠٠ - تعد المرحلة القضيبية أحد مراحل إرتقاء ونمو الشخصية وأن  
المشاعر الجنسية والعنوانية التي ترتبط بوظائف الأعضاء التناسلية محور  
اهتمام الطفل.

- حيث نجد مشاعر اللذة المصاحبة بالإستمناء و التي يصاحب  
النشاط الشهوى الذاتي وهي المنطق والظروف لظهور بعض العقد مثل  
عقدة أوديب ODiPus CoMpLEx ، لدى الذكور وهذه العقدة  
تعني أن الطفل الذكر يحول بطريقة لاشعورية في الإستحواذ والإستعثار  
بأمه وعلى الجانب الآخر الغيرة والنفور في بعض الأحيان قد تصل إلى  
حد كراهية الأب .

- تبدأ هذه العقدة في الظهور من العلام الثالث إلى الخامس من  
عمر الطفل وأن هذا الميل والولع والحب للأم له بعد جنسي بالرغم من  
أن الطفل لا يدرك حقيقة الفعل الجنسي ولكنه يدرك أن هناك علاقة  
خاصة « مربية ولذيذة » بين الأم والأب.

- الأهم من هذا أن الطفل يريد أن يستحوذ ويستأثر بالأم وتكون  
ملكاً خالصة لا يتنافس فيها أحد تلبى له كل حاجاته ورغباته ويرى أن  
الأب خصم له ومنافس شديد حيث يمتلكها ويستأثر بها أو على الأقل  
الحصول على قدر من الوقت يعتبره الطفل حقاً له مما يدفع بعض  
الأطفال إلى ترميد بعض العبارات على الأم مما يجعلها تصاب بالفرح  
والهلع مثل أنا أريد أن يموت بابا جلشان تتجوزيني.

- طفل هذه المرحلة لا يعرف شيء عن الموت ولكن يريد أن

يتخلص من أيه بصفته منافس له في الاستحواذ على الأم .

- هذه العقدة اذا لم يتمكن الوالدين من حلها بطريقة طبيعية سوف تخلق في المستقبل شخصية إنسحابية غير قادرة على تحمل المسؤولية ، غير قادرة على اتخاذ القرار وقد تؤدي الى الانحراف أو ارتكاب الجرائم ، حدوث اضطرابات نفسية.

\* أما بالنسبة للإناث فتجد عقده الكترا وتعنى هذه العقدة أن البنت تعيل ميلا شديدا وبطريقة لاشعورية تجاه الأب حبا وولعا وتعلقا به الى الدرجة التي فيها تضحي بأمها وتنتج عن هذه العقدة فتاة ذات شخصية غير قادرة على تحمل المسؤولية عاجزة عن اتخاذ القرار ، تعتمد على الغير في تصريف شئون حياتها.

\* بعد العرض لنظرية التحليل النفسي لسيجموند فرويد يتضح لنا أن للإنسان أكثر من نفس وهي :

١- النفس الأماره:

وتتمثل في النظام الأول وهو الهوى، النزوة ، الشهوة ، الغريزة.

٢- النفس اللوامة:

تتمثل في النظام الثالث وهو الضمير أو الأنا الأعلى  
(SUPER EGO) وهي التي تقوم بلوم الإنسان وعقابه عندما يرتكب خطأ أي تائب الضمير « ونزير الضمير ».

### ٣- النفس الواقعيه ، الموضوعيه ، العاقله :

تتمثل فى النظام الثانى وهى الأنا وتقوم على الحكمة والتريث والتعقل وتعد الجزء الواعى القادر على التحكم وضبط النزعات وتصريفها وفقا للبيئة الخارجيه التى يتعامل معها.

### \* نقد نظرية التحليل النفسى :

- تتلمذ على يد فرويد رائد نظريه التحليل النفسى العديد من علماء النفس وقدمت العديد من الإسهامات المبكره فى مجال الشخصيه بجانب ذلك قدمت العديد من المفاهيم الجديده مثل اللاشعور والحيل الدفاعيه « اللاشعورية » ومراحل الشعور ، بجانب ذلك أدت الى ظهور المقاييس والإختبارات الاسقاطيه مثل « بقع الحبر ، إختبار نفهم الموضوع » - ولكن وجه اليها نقد بسبب إفتقارها للكثير من مقومات التفكير العلمى مما جعل العديد من العلماء والباحثين ينصرفون عنها وتتمثل بعض هذه القصور فى :

١- قام فرويد ببناء نظريته من خلال تعميم ملاحظاته على مرضاه الذين كانوا يترددون على عيادته طلبا للعلاج.

٢- قام بإرتكاب خطأ كبير أثناء اجراء اثبات صدق الفروض التى وضعها لنظريته حيث أجرى ملاحظاته فى ظروف تفتقد الى الضبط التجريبي.

٣- لم يسجل الحوار الذى كان يدور بينه وبين مرضاه أثناء



جلسات العلاج - بل كان يعتمد على الذاكرة في تفسيرات مادار من حوار فيما بعد وهذا ما إعترف به سيجموند فرويد.

٤- كان يتقبل كل ما يقوله مرضاه بدون التحقق من صدقه.

٥- قام بوضع مفاهيمه غامضة ويصعب تعريفها اجرائيا وبالتالي يصعب قياسها ومن أمثلة هذه المفاهيم عقده أديب ، عقدة الكترا ، الليبدو ، الغريزه ، ..... الخ.

٦- بالغ في أهمية الغرائز البيولوجيه وبصفة خاصة الغريزه الجنسيه في تحديد وتشكيل السلوك الإنسانى ومساره وقام بإهمال الدوافع الاجتماعيه.

٧- بعدت نظريته عن الأسلوب العلمى الدقيق حيث استخدم الأسلوب الأدبى الأسطورى فى شرحه لنظريته.

٨- ركز على أهمية مراحل الإنسان المبكرة فى تشكيل شخصيته وإهمال المراحل الأخرى وما يكتسبه الإنسان خلالها أثناء عملية التنشئه الاجتماعيه.

#### ب. نظريات الأنماط , TYPES ,

- ترى هذه النظريات أن الناس تقسم الى عدة أنماط متباينه وكل نمط من هذه الأنماط يتميز بمجموعة من السمات - وتعد هذه النظريات من أقدم النظريات التى قامت بتفسير الشخصيه.

- يرى انصار هذه النظريات ان الأشخاص ينقسمون الى نوعين أو

أكثر ولا يوجد وسط بينهما وأول محاولة لهذه النظريات محاولة أبقرات  
« HippocRATES » ( ٤٠٠ ق.م ) حيث قام بتقسيم الشخصية الى  
أربعة أنماط على أساس أربعة متغيرات جسميه أو هرمونات وهي  
الدموى « SANGUING » والبلغمى ( PHLEGMATic )  
والصفراوى ( CHoLERic ) والسوداوى ( NELANcHoLic ) وكان  
هذا التقسيم على أساس العناصر الأربعة الذى كان الإنسان قديما يعتقد  
أن الوجود يتكون من « التراب ، الهواء ، النار ، الماء » وإن حدوث  
التوازن بين هذه المكونات يؤدى الى الصحة الجسميه والنفسيه وعندما  
يتغلب أحد هذه الأمزجه على الشخص فإن شخصيته تتصف ببعض  
الصفات عن الأمزجه الأخرى مثل :

- الشخص الذى يتغلب عليه المزاج السوداوى كانت شخصيته  
انطوائيه مكثبه تفضل العزلة يتعد عن الحياه الاجتماعيه .
  - أما اذا كان النمط الدموى هو السائد فكانت شخصية الفرد  
تتصف بالنشاط والحياه بجانب سرعة الإستثاره .
  - أما اذا كان النمط الصفراوى هو الغالب فإن شخصية الفرد  
تتصف بسرعة الإنفعال والإستثاره والغضب .
  - وأخيراً اذا كان المزاج البلغمى هو الغالب على الشخص كانت  
شخصيته تتصف بالخمول والكميل والتبلد وصعوبة الإنفعال .
- \* بذ لت محاولات كثيره لتصنيف أنماط الشخصية مثل جالينوس ،

كانط ، فوفت ، جوردان ، كريتشمر ، شيلدون ، يوج ، سسالخ

وسوف نعرض لتظاهرات الأنماط.

أولا ، بظريبات الأنماط التي تقوم على نفس جسميه :

١- أنماط كريتشمر :

- قسم أنماط الشخصية إلى نمطين بناءً على ملاحظته  
ومشاهدته لمرضاة في العيادة حيث كان يقارنهم بالأسوياء وهم :

\* النمط الدوري ، CYCLOTHYME ،

- تمتاز شخصية صاحب هذا النمط بسرعة تقلب المزاج بين  
اليهجة والإكتئاب ، الإنشراح والإنقباض - سريع الإنفعال ونفصح عنها  
بدون حجل أو إخراج ، سريع الإندفاع والتهور ، أكثر واقعية ، متسامح ،  
- الشخص الذي يعاني من سوء تكيف يصبح سريع الإنفعال  
ويثور لأنفه الأسباب ، لا يستطيع تحمل المسؤولية - أما من الناحية  
الجسميه فتجده يمتاز بقصر القامة والسمنة والبدانة ذو وجه ممثلي  
مستدير.

\* النمط الفصامي ، SCHIZOTHYME ،

- يعاني صاحب هذا النمط من الصعوبة في التعبير عن انفعالاته ،  
يمتاز مزاجه بالثبات والإستقرار ، مثالي ، غير متسامح وعندما يعاني من  
سوء التكيف فيصبح أكثر تعصبا متزمت منطوي متبلد أما من الناحية

الجسميه فنجده يميل الى طول القامة والنحافة ويعانى من الضعف .

**\*نقد النظرية :**

- وجه الى هذه النظرية نقد كثير حيث يرى عالم النفس /  
لينك أن القسام وجنون الهوس لا يعتبران صورتين متطرفين لكل من  
المزاج الدورى والقسام - لكن البحوث الحديثه أثبتت بطريقه إجماليه  
فرضيه مقال كرتشمير التى تقبل أن البعد الدورى القسامى - يشترك  
فى أشياء كثيره مع مقاله بروج من التميز بين النمط المنبسط والمنطوى.

**٢- أنماط شلدون :، SHELDoN :**

- قام شلدون بالتقاط صور لعينة من الشباب قوامها أربعة آلاف  
وهم عراة من الجوانب الأماميه والخلفيه والجانبية وقام بترتيبها محاولا  
أن يكتشف بعض الأنماط المحدوده الواضحة الا أنه فشل فى ذلك .

- ووجد ثلاثة أبعاد متغيره : DIMENsionS of  
vARiATion ، وأن الحالات القصوى فى كل بعد تماثل الأنماط  
الشخصيه التى حددها كرتشمير وهى : المكتر ، الضعيف ، القوى : -  
وبناء على ذلك بتقسيم بنائاً على ذلك وأساس للمقاييس الجسميه  
النسيه كما يلى :

**\*النمط العشوي ، البطنى ، ENDoMoRPHY :**

- يمتاز هذا النمط من وجهة نظر شلدون بكبر أبعاده ونموها  
وقوة جهازه الهضمى - أما بالنسبه للهيكل العظمى فيمتاز بالضعف .

////////////////////////////////////  
- يفضل الراحه والميل الى الاجتماع والمحو والشرابة في تناول  
الطعام .

### \*النمط العضلي ، العظمي : MESoMoRPHY

- يمتاز صاحب هذا النمط بقوة ومتانة هيكله العظمي واعتداله  
وقوة العضلات يحيل الى الإكثار من النشاط العضلي وحب السيطرة  
وروح المغامرة والمخاطرة كما يمتاز بالصراحة .

### \*النمط الجلدي ، الرخوي : ECTUMORPHY

- يمتاز صاحب هذا النمط بالتزمت والحساسية ويعانى من القلق  
ويفضل البعد عن الحماة الإجتماعية .

ثانيا : نظريات الشخصية التي تعتمد على أسس نفسية

### ١ - نظرية الإنماط النفسية لكارل يونج :

- قام العام السويسرى / كارل يونج بتقسيم الشخصية الى نمطين  
هما :

### \*نمط إنبساطي :

- يمتاز صاحب هذا النمط بحبه واعتماده بتكوين علاقات  
إجتماعية مع الآخرين - كما يمتاز بالنشاط والحيوية ومشاركة  
الحيصين به أعمالهم وأنشطتهم .

- قادر على التكيف مع الظروف والمواقف الجديدة وبسرعة ،

محب للحياه مقبل عليها ، يكون علاقات وصداقات بسرعة لايهمه نقد الآخرين له ، لا يخفى إنفعالاته ويفصح عنها للمحيطين به .

- يفضل الإلتحاق بالأعمال والمهن التى تؤدى الى الإختلاط والتفاعل مع البيئة الإجتماعيه من أمثله هذه المهن « الطب ، والدعاه ، التدريس ، الخدمه الإجتماعيه ، .... الخ .

- العوامل الخارجيه المحيطه هى التى تقوم بتوجيه سلوك صاحب هذا النمط .

#### \*نمط إنطواني ،

- يرى يرنج أن صاحب هذا النمط يتمركز حول ذاته ويفضل العزله ويتجنب الإختلاط ويتعد عن الحياه الإجتماعيه .

- تلعب العوامل الداخليه « الذاتيه » - دور مهم فى توجيه سلوكه بعكس النمط المنبسط يلجأ الى استخدام الحيل الدفاعيه لتحقيق التوافق مثل أحلام اليقظه ، التبرير ، النكوص ، الوهم - وبالتالى يفتقد قدره على التكيف السريع أو التوافق الإجتماعى يعانى من الحساسيه الزائده ، كثير الشك فى الناس .

- مبالغ ومسرف فى الإهتمام بصحته وعلاج الأمراض التى يعانى منها وأيضا فى مظهره الشخصى .

- يفضل الإلتحاق بالإنشطة أو الأعمال التى تجعله بعيداً عن التفاعل مع الناس حيث يلجأ الى أعمال لاتفاعل مع الجمهور مثل

« أأمين معمل ، أمين مخزن ، كاتب حسابات ، .... الخ .

\* كما أوضح أن لكل نمط من هذين النمطين أربعة أنماط ثانوية هي التفكير (THiNKiNG) ، الوجداني (FEELiNG) ، الإحساس (SENSATiON) ، الحدس (iNTUiTiON)

\* التفكير ، THiNKiNG ،

- يعد أحد العمليات العقلية التي من خلالها يستطيع الإنسان حل مشكلة أو تفسير موقف غامض وعن طريق ذلك يستطيع فهم طبيعة نفسه وطبيعة الوجود .

\* الوجداني ، FEELiNG ،

- عبارة عن وظيفة ذات قيمة هامة حيث عن طريقها يستطيع الإنسان تقييم خبراته الذاتية باللذة والألم ، الخوف ، الغضب ، الأسف ، البهجة ، الحب ، السرور ، الكره .

\* الإحساس ، SENSATiON ،

- أحد العمليات العلقية بل أولها ومن خلالها يستطيع الإنسان إكتشاف البيئة واكتساب الخبرات والمعارف إذن فالإحساس وظيفة إدراكية عن طريقها يتم تمثيل الحقائق الحياتية للعالم الخارجي .

\* الحدس ، iNTUiTiON ،

- يقصد به أن الإنسان يدرك حقائق بواسطة عمليات لاشعورية

وعن طريق الحدس يستطيع الإنسان النفاذ الى أساس وجوهر الواقع .

- هذه الوظائف الأربعة عبارة عن مجموعة من الأنماط تساهم في تحقيق تكيف الفرد وفي ضوء هذه الوظائف الأربعة قام يورج بتقسيم الناس أربعة أصناف هي :

- أناس تغلب عليهم الناحية الفكرية .

- أناس تغلب عليهم الناحية الوجدانية .

- أناس تغلب عليهم الناحية الحسية .

- أناس تغلب عليهم الناحية الحدسية .

- إن كل صنف من هذه الأصناف قد يكون منبسط أو انطوائي وبالتالي نكون أمام ثمانى أنماط من الأشخاص هما :

- الإنبساطى المفكر والانتطوائى المفكر .

- الإنبساطى الوجدانى والانتطوائى الوجدانى .

- الإنبساطى الحسى والانتطوائى الحسى .

- الإنبساطى الحدسى والانتطوائى الحدسى .

**\*نقد يورج :**

قدم يورج فى نظريته إضافات حقيقيه اعتمدت عليها البحوث والدراسات الحديثه فى الشخصيه المتمثله فى وصفه للإنبساط والانتطواء الا أن هذه النظرية تعاني من بعض القصور وهى :



١ - رفضت النظرة الحديثة للشخصية التصنيف الثنائي لأنماط الشخصية في نظريته - حيث يرون أن : الأنيساط - الانطواء : طرفا بعد متصل يتوزع الأشخاص عليه توزيع اعتدالي وفقا لدرجاتهم على أحد مقاييس الإنيساط - الإنطواء.

٢ - كثرة المفاهيم التي قلمها يورج وتداخلها مع بعضها بجانب صعوبة القيام بتعريفها اجرائيا.

٢- نظرية رورشاخ :

- قام رورشاخ بتقسيم الشخصية الى :

\* النمط الانيساطي :

يتميز صاحب هذا النمط بالإنفعال ومشاعره تكون رقيقة ، ذكائه يكون عادي ، متوسط ، المهارة الحركية لديه تكون مرتفعة.

\* النمط الانطواني :

- يتميز صاحب هذا النمط بالقدره على الإبداع والذكاء المرتفع كما يمتاز بثبات الإنفعال .

- يجد صعوبة في الإتصال والتفاعل مع البيئة المحيطة به سواء الإجتماعيه أو الماديه.

جد. نظريات السمات :

- يفترض أنصار هذه النظريات أنه يمكن وصف الشخصية

وتفسيرها من خلال مجموعة من السمات يمتاز بها الشخص مما دفعهم الى تركيز اهتمامهم في دراسة هذه السمات وحصرها والتي تميز شخص دون شخص آخر.

- السمة عبارة عن صفة فطرية مورثة أو مكتسبة تميز الفرد عن غيره - حيث أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث السمات الجسميه ، العقلية ، معرفيه ، السمات الوجدانيه والإنفعاليه ، السمات الدافعيه ، سمات اجتماعيه ، السمات الحركيه - ولكي يتم الحكم على شخصية الفرد لابد من معرفة هذه السمات وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه السمات :

#### ١- السمات الجسميه:

يقصد بهذه السمات ما يتمتع به الشخص من سمات جسدية تتمثل في مدى تمتعه بالصحة العامة ، الرشاقه ، المظهر العام ، سلامة الحواس ، سرعة الحركة أو بطؤها ، طول القامة ، ..... الخ - كل هذه السمات الجسميه تعد عوامل هامة في الشخصيه حيث تؤدي الى مدى تقدير الفرد لذاته وللآخرين وما ينتج عن ذلك من توافق وتكيف الفرد مع الآخرين ورضاه عن ذاته .

- فعلى سبيل المثال الطفل قبيح الوجه قد يسيطر عليه الشعور بالنقص والدونية عندما يقارن نفسه بالآخرين أو يرى سخرية الناس له أو العطف عليه.

~~~~~  
- الشخص الذى يتمتع بصحة عامه جيدة وبتيان قوى يتمكن من مواجهة ظروف الحياه والتغلب عليها - عكس الشخص الذى يعاني من سوء فى الصحة العامة والإصابه بمرض أو عاهه هذا يجعل الفرد غير قادر على العمل والإنتاج وتحمل المسئوليه - كما أن سوء الحاله الصحيه تعد مصدر لقلقه وتوتره والشعور بالدنيه.

## ٢- السمات العقلية ، المعرفيه ، ،

- يقصد بها ما يتمتع به الفرد من قدره عامه ، الذكاء ، وبعد من أهم مكونات الشخصيه لما يقوم به من دور مهم فى حياة الفرد لأن عن طريقه يمكنه من استغلال موارده أفضل استغلال والتكيف مع ظروف البيئه المحيطه به المتغيره وبدونه لاتتم باقى العمليات العقلية المعرفيه مثل : الإحساس ، الإنتباه ، الإدراك ، التعلم ، التذكر ، التفكير ، ... الخ .

- أما القدرات الخاصه عبارة عن استعدادات توجد لدى الفرد تظهر فيها استعداداته بجانب القدره العامه وهى كثيره ومتنوعه مثل القدره اللغويه ، القدره الرياضيه ، القدره الحركيه ، القدره الميكانيكيه ، القدره الكتابيه ، القدره الموسيقيه ، القدره الفنيه ، القدره الإبداعيه ، ... الخ - بجانب ما لدى الفرد من خبرات ومعارف عامه ومهنيه ، مدى ادراك الفرد لذاته وفهمه لها والبيئه الإجتماعيه والواقع الخارجى - ولكن يرى الكثور من علماء النفس صرف النظر عن هذه السمات أثناء الحكم على شخصيه الفرد

وقياسها.

## ٢- سمات وجدانية وانفعالية :

- يقصد بهذه السمات الخاله المزاجية التي يتمتع بها الشخص المتمثلة في الإتران والثبات الإنفعالي والقدرة على ضبط النفس والتحكم فيها وصعوبة استشارته ، سرعة الإحتياج ، الإندفاعية - وهذه السمات تلعب العوامل الفسيولوجية دور فيها مثل الجهاز العصبي ، الجهاز الغدي للشخص وايضا العوامل الاجتماعية المتمثلة في عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الإجتماعي أى غرس ثقافة المجتمع في نفوس الأبناء من خلال المؤسسات الاجتماعية المسئولة عن ذلك مثل الأسرة ، المدرسة ، دور العبادة ، النادي ، وسائل الإعلام ، .... الخ .

## ٤- السمات الدافعية :

- تمثل السمات الدافعية في المعتقدات ، القيم ، الإتجاهات ، الميول ، الرغبات ، العواطف ، وهذه السمات قد تكون شعورية أو لاشعورية .

## ٥- السمات الاجتماعية :

- يقصد بها مدى حساسية الشخص للمشكلات الاجتماعية المحيط به وتأثره بها وتجاوبه وتفاعله معها ومدى قدرته في الإشتراك في الأنشطة الاجتماعية ، مدى ميل الفرد الى السيطرة والقيادة أو التبعية والخضوع ، الميل الى المسالمة أو العدوان ، ما يتمتع به الشخص من سمات خلقية مثل الأمانة / الخيانة - الصدق / الكذب ، .... الخ - مدى اكتفاء الفرد بذاته أو إعتماذه على الآخرين ، الميل الى التعاون

أو للتراجع.

- هذه السمات السالفة الذكر والتي تتكون منها الشخصية وتميز الفرد عن غيره تمتاز بالثبات النسبي أي أنها ليست موقفية عارضة أي تتوقف على طبيعة الموقف أو العمل الذي يؤديه الفرد .

- من هنا يتضح لنا بأن السمة عبارة عن استعداد أو ميل هام يمتاز بالإستقرار النسبي الى نوع معين من السلوك.

## ٦- السمات الحركية :

- تشمل هذه السمات في سرعة الشخص على الحركة ورد الفعل ، الإندفاع أو القدرة على الكف والتوقف ، الجلد والصبر والمثابرة وتحمل المشاق والصعاب والرشاقة والتناسق في أداء الحركات... الخ .

\* تعددت النظريات التي تقوم بتفسير الشخصية على أساس السمات مثل نظرية البورت / ALLPORT - نظرية كاتل / CATTEL - نظرية جيلفورد GUILFORD - نظرية ليزنك EYSE - نظرية بيرت / BIRT وسوف نعرض للملامح العامة لبعض هذه النظريات مثل :

### ١- نظرية / جوردن البورت: G. ALLPORT (١٨٨٧-١٩٦٧)

- يرى البورت أنه من الممكن ترتيب السمات الشخصية في شكل مدرج هرمي وتكون هناك سمة أو عدة سمات أكثر بروزاً ووضوحاً أي تكون سمة رئيسية يتبعها سمات أخرى متعددة ثانوية .

////////////////////////////////////  
- تعد السمة الرئيسيه قوه دافعه للسلوك الإنسانى والموجهه لهذا السلوك فى مسار معين .

- السمة عند ألبورت يقابلها عند فرويد « الفريزه والحاجه » عند ماسلو وقبل عرضنا لنظرية ألبورت عن الشخصيه سوف نستعرض لأهم الفروض التى تقوم عليها هذه النظرية وهى :

\* لكى يتم دراسة الظواهر النفسيه لابد من استخدام المنهج العلمى الذى يمتاز بالواقعيه والموضوعيه أثناء دراستها واستخلاص النتائج السيكولوجيه فى مواقف الحياة العمليه وليس من داخل المعامل السيكولوجيه.

\* يمتاز سلوك الفرد بالتمييز والتفرد « أى سلوك الفرد يختلف عن سلوك الآخرين » والتشابه والتعقيد وبالرغم من هذا التعقيد والتشابه و التميز إلا أن السمات الرئيسيه التى تميز طبيعته تقوم بالكشف عما يكمن خلفه من إتساق .

\* أن الفرد ناجح للظروف التى تحيط به فى الحاضر أكثر من الماضى وهذا يعنى عدم إعطاء الماضى أهميه كبيره أثناء دراسة الشخصيه أى عدم دراسة التاريخ التطورى ويجب تركيز الإهتمام على السلوك الإنسانى من حيث اتساقه الداخلى على أساس أنه محدد بالعوامل الموجوده الآن.

يوجد انفصالا بين كل من الإنسان والحيوان - الطفل

والراشد - سوى والشاذ - حيث أن كل نظريه من نظريات الشخصيه تكون ملائمة ومناسبه للقيام بتفسير بعض أشكال السلوك الخاصه ببعض الأشخاص دون غيرهم - وفي ضوء الفروض السابقه استطاع ألبورت أن يميز بين السمات الفرديه للفرد والسمات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد - والسمات الفرديه هي التي توجد في الفرد وتميز بها دون غيره ولا يشاركه أحد فيها - أما السمات المشتركة هي التي يشترك فيها أكثر من شخص .

- قام ألبورت بالتمييز بين ثلاث أنواع من السمات طبقاً لمدى عموميتها وأهميتها وهي :

**\* السمات الأصلية :**

- هذه السمات تكون على درجه كبيره من السيادة والسيطرة أى تخضع لها كافة الأعمال والأنشطة التي يقوم الإنسان بأدائها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

- الشخص الذي تتوافر فيه يدركها ويعرفها تماماً ويكون مشهوراً بها وتطلق عليها بعض المسميات مثل السمة البارزه ، أصل الحياه ، العاطفه السائده ولكن هذه السمات ليست شائعة ولا يمكن ملاحظتها بسهولة لدى كل فرد .

**\* السمات المركزيه :**

- هذه السمات تكون أكثر شيوعاً وانتشاراً بين الأفراد وتقوم

بتميز الفرد ونسهل استنتاجها واكتشافها.

\* السمات الثانوية :

هذه السمات أقل حدوثاً وفي نفس الوقت أقل أهمية في تحديد ووصف الشخصية ولكن أكثر تركيزاً من حيث الاستجابات التي تؤدي إليها من حيث المنبهات التي التي تؤدي إليها.

د - نظريات الأبعاد :

- يرى أنصار هذه النظريات أنه من الأفضل أن تقوم بوصف الشخصية الإنسانية بأقل عدد ممكن من الأبعاد العريضة التي من خلالها يتم تحقيق الفهم الأفضل والتفسير المناسب لسلوك الإنسان.

\* وسوف نعرض لأحد نظريات الأبعاد وهي :

- نظرية إيزنك :

- يعد العالم / إيزنك « الإنجليزى الجنسية » أحد الرواد الأوائل الذين اعتمدوا على التحليل العاملى في وصف الشخص حيث قام بتطبيق اختبارات موضوعية على مجموعة كبيرة من الأشخاص ثم قام بتحليل نتائج الاختبارات إحصائياً وتوصل الى أنه يوجد ثلاث عوامل « FACTORS » أو أبعاد « DIMENSIONS » أساسية في الشخصية وهي :



## \* الانبساط - الانطواء :

- يشير قطب الانبساط الى الميل الاجتماعي المتمثلة في المرح ،  
البهجة ، التفاؤل ، التساهل .

- بينما يشير قطب الانطواء الى الخجل الاجتماعي والترؤى  
والإنعزال و التشاؤم والمثابرة والجدية وسوف نقوم بوصف كل من :

### أ- الشخص الانبساطي النموذجي :

- هذا الشخص تتوافر فيه مجموعة من السمات والصفات مثل  
حبه للناس يتبادل معهم ، إجتماعي يفضل الحياه الإجتماعيه ومقبل  
عليها متفائل ويفضل الاختلاط ، محب للحفلات واللقاءات  
والرحلات ، كثير الأصدقاء ، لا يميل الى القراءة أو الدارسه من تلقاء  
نفسه ، يميل للإثارة وجذب الإنتباه مفتحم للفرص .

- يتصدى للأمور ويواجهها بنفسه ويتصرف في المواقف التي  
تواجهه طبقا لوحى اللحظه الراهنه وبالتالي يتضح لنا أنه بشكل عام  
مندفع مفرم ومولع بالدعائيه يميل الى الدعه والفكاهه والضحك والرحه .

- دائم التحرك ، يفقد أعصابه بسرعة ولا يستطيع السيطرة عليها  
ويميل الى العدوانييه - بجانب علم الإعتماد عليه في أى شئ .

### ب- الشخص الانطوائي النموذجي :

- هذا الشخص تتوافر فيه مجموعه من السمات والخصال حيث  
تجده هادئ الطباع يفضل العزله يميل الى التأمل الباطني مفرم

بالكبت أكثر من باقى الناس لا يحب الإثارة ، قادر على التحكم فى مشاعره والسيطره بدرجة كبيره ولا يفقد إتزانه أو أعصابه بسهولة .

- نظرته الى الحياة نظره سوداويه متشائمة الى حد ما ويمكن الإعتماد عليه ومحترم القيم الأخلاقية بدرجة كبيره.

- يعد التكوين الشبكي فى جذع المخ وما يرتبط به من مستوى للإستشاره اللعائيه هو المنطقة الفسيولوجيه المسعوله عن قطب الإنساض والإنطواء فعلى سبيل المثال الشخص المنبسط يتسم بوجود قدر ضعيل لديه من الإستشاره العصبية مما يجعله يحاول تنشيط سلوكه للحصول على مزيد من الإستشارة حتى يصل الى مستوى أمثل من هذه الإستشاره التى تمكنه من العمل بدرجة كبيره من الكفاءة والجوده - بينما الشخص المنطوى يكون مستوى الإستشاره اللعائيه مرتفعة لديه عن الحد الأمثل وبالتالى يحاول هذا الشخص أن يبعد عن مصادر التنبيه الموجودة بالبيئة المحيطه حتى يتجنب مزيد من الإستشاره اللعائيه حتى يودى الى انخفاضها والوصول الى الحد الأمثل الذى يجعله قادر على القيام بأعماله وواجباته على أكمل وجه.

#### \*الإتزان الإنفعالى والعصابية :

- يشير هذا القطب الى عدة ظواهر سلوكيه تتراوح بين حسن التوافق والنضج أو الثبات والإتزان الإنفعالى وهو أحد القطبين ألا وهو الإتزان الإنفعالى وبين إختلال فى هذا التوافق وعدم القدرة على الإستقرار - الثبات والإتزان الإنفعالى يشير الى القطب الآخر الا وهو

- يقصد بالعصايه استعداد الشخص للإصابه بالمرض النفسى ولا يقصد بها المرض النفسى حيث نجد أن الشخص الذى تكون درجات العصايه لديه عاليه نجد أن استجاباتهم يكون مبالغ فيها ويصعب عليه العوده الى الحاله السويه بسهوله بعد مرورهم بالخبره الإنفعاليه ونجد الشكوى لديهم متكرره من إضطرابات جسميه ولكن من النوع البسيط مثل الاحساس بالألام المفاصل والظهر ، الصداع ، إضطرابات فى عملية الهضم مثل « عسر الهضم ، الإسهال ، الإمساك » ، الأرق ، قله النوم وعندما تشتد عليهم أعباء الحياه وضغوطها فتجدهم يعانون من الكثير من المشاعر العصايه.

- عندما يصاب الشخص الانطوائى بالمرض النفسى يكون أكثر عرضه للإصابه بالخافوف المرضيه والقلق العصايى والوساوس - فى حين يكون الشخص الانبساطى أكثر عرضه بالإصابه بالهستيريا والسيكوباتيه أى مضاد للمجتمع « مجرم » .

- يعد الجهاز العصبى المستقل « اللارادى » والمخ الحشوى هو المنطقه الفسيولوجيه المسعوله عن قطبى الإنزان الإنفعالى والعصايه.

- فتجد الشخص العصايى يكون مستوى نشاط هذا الجهاز مرتفع الذى يتمثل فى ظهور العديد من الإضطرابات التى تصيب الأجهزة الحشويه مثل المعدة ، الأمعاء ، القلب ، الرئتين ، الأعضاء التناسليه ، .... الخ .

## \*الواقعيه - الذهانيه :

- يشير قطب الواقعيه إلى الاستجابات التي تكون متفقہ مع الواقع المحيط بالذات - أما سوء التوافق والاستجابات المضاده لمتطلبات الظروف الواقعيه التي يحياها الشخص والسلوك الشاذ يقصد به الذهانيه .

- الذهانيه لاتعنى المرضى العقلي والكنها الاستعداد للإصابه بالمرض والشخص الذهاني يحصل على درجات مرتفعه على بعد الذهانيه كما أنه يتصف بالبرود والعدوانيہ والقسوة ويتج عن ذلك جميع أنواع السلوك السيكوباتي المضاد للمجتمع .

بعد العرض لأهم نظريات الشخصيه سوف نقوم بشرح لبعض أنماط وأشكال الشخصيه وعلاقتها بالعمل كالاتي :

## \*الشخصية الاجتنابيه , AVOI DANT ,

- صاحب هذه الشخصيه يتصف بمجموعة من السمات والخصائص تتمثل في ميله الى تجنب الآخرين خوفا منهم وفي نفس الوقت خوفا من رفضهم له بالرغم من أنه يتمنى ويتطلع الى التفاعل والتعامل معهم وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعيه معهم ولكنه في معظم الأحيان يفشل في تحقيق هذه الأمنيه ويفضل البعد عن الحياه الاجتماعيه والعزله .

- كثير الشكوى من فشله في تكوين علاقات طيبه وسويه مع الآخرين بجانب عجزه عن تكوين عدد كبير من الأصدقاء والأصحاب .



منظم فى حياته بدرجة كبيره جداً يكره مشاهدة أشياء غير منظمة  
ومرتبة ويحتار بعدم المرونه جامد ويصعب عليه أن يغير رأيه واتجاهاته  
بجانب أنه عنيد ومن الصعب إقناعه.

- يتردد فى اتخاذ قراراته ويرجع ذلك بسبب انه سيء الظن  
« موسوس » - وبالتالى يستغرق وقتاً طويلاً حتى يبلور رأيه وفكره ويكون  
له رأى محدد يصعب عليه تقبل أى شخص مخالف لرأيه.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم تولية  
صاحب هذه الشخصية الوظائف التى تقوم بعمليات التخطيط والأبداع  
والخلق والابتكار ولكن يفضل الحاقه بالوظائف التى تقوم بتنفيذ  
الأعمال لأنه يصلح فيها وسوف يقوم بأداء عملية التنفيذ بدقة وبأكمل  
وجه.

#### \*الشخصيه سلبية العدوان , PASSIVE AGGRESSIVE.

- صاحب هذه الشخصيه يتسم بالخمول وعدم الحمويه  
والنشاط فى العمل لايقوم بتنفيذ الأعمال التى يكلف بها ولايقوم  
بإنجازها فى أوقاتها المحددة ، دائم الشكوى يشعر بقهر وظلم وهمى يقع  
عليه.

- يلجأ الى التسويف والمماطله والتأجيل ولكنه لايعترض على  
عمل شئ ولكن يهرب من عمله عن طريق اللجوء الى التأجيل لا  
يستطيع تحمل المسئولية يتسحب من المواقف التى يتعرض لها، مراوغ

متبرم.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن صاحب هذه الشخصية لا يمكن الإعتماد عليه وبالتالى يتم إلحاقه بالأعمال التى لا تتطلب تحمل مسؤوليه كبيره وخطيرة.

\*الشخصية الناسوكيه « المؤذيه للذات » SELF DEFEATING «

- صاحب هذه الشخصية يتميز بالغيبه أى حبه للآخرين ، وإنكار ذاته والتضحيه بها لإسعاد الآخرين وتفضيلهم على ذاته أى الشمعة التى تحترق لتضيء الطريق للآخرين.

- صاحب هذه الشخصية يمد يد العون والمساعدة لغيره ، رومانسى ، سهل جرحه ، وله كبرياء واضح ، غير مؤذ ، يحرم نفسه ويعذبها ويقسو عليها.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن صاحب هذه الشخصية يمكن إلحاقه فى الأعمال الإنشائية بحيث يمكن استغلال حبه للآخرين وإنكاره لذاته والتضحيه بها فى تقديم أفضل خدمه للناس وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم على أكمل وجه.

\*الشخصية الإضطهاديه « PARANOLAC »

- صاحب هذه الشخصية لا يفضل تكوين علاقات وصداقات أسريه ولا يحب إختلاط أسرته مع الآخرين ، يتميز بالصراخ والتشدد ولا يثق فى الآخرين حتى ولو كان من أقرب الناس اليه.

~~~~~  
- يفضل الأعمال الفردية التي لا تتطلب مساعدة أو تعامل مع الآخرين ويعانى من الفشل فى التعامل مع الآخرين بجانب ذلك يعتقد أن كثير من الناس تخونه.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار الحاق صاحب هذه الشخصية فى الأعمال التي لا يحتاج إنجازها مشاركة الآخرين له لأنه يفشل فى الأعمال التي يحتاج إنجازها تعاون الآخرين معه كما أنه يمتاز بكتمان الأسرار ولا ييوح بها لأحد بسبب شكه المفرط فى الآخرين.

#### \*الشخصية فصامية النمط، SCHIZOTYPAL،:

- صاحب هذه الشخصية شاذ فى تفكيره يؤمن بالسحر والشعوذة والدجل وحساب الطالع والتنجيم والغيب ، الخرافات ، الجبن ، ذو خيال خصب واسع.

- صاحب هذه الشخصية يعانى من العديد من الإضطرابات النفسية وبالتالي تعتبر شخصيه مرضيه وتحتاج الى عرضها على المستشفيات والعيادات النفسية طلبا للعلاج.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم الحاق صاحب هذه الشخصية بأى عمل لأنها شخصيه مرضية تحتاج الى علاج فقد الحاقها بعمل يؤدي الى حدوث أضرار خطيرة.



\*\*\*\*\*  
\*الشخصية الانطوائية ، شبه فصامية ، SCHIZOID :

- صاحب هذه الشخصية يفضل العزلة الإجتماعية أى أنه غير اجتماعى يتعد عن الحياة الإجتماعية لايميل الى مخالطة الآخرين وتكوين صداقات معهم ، غير قادر على التعامل والتفاعل مع الناس .

- سمات صاحب هذه الشخصية قريبة الشبه مع سمات صاحب الشخصية الإجتنابية مع وجود فارق بينهما حيث نجد أن صاحب الشخصية الإنطوائية يتعد عن الناس لأنه لايريدهم ولا يرغب التعامل معهم - أما صاحب الشخصية الإجتنابية يتعد عن الناس لأنه يهابهم ويخاف منهم ويخشاهم.

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار بعدم إلحاق صاحب هذه الشخصية فى الأعمال والوظائف التى تتطلب التعامل بصفة دائمة مع عدد كبير من الناس .

\*الشخصية النرجسية ، NARCISSISTIC :

- صاحب هذه الشخصية يمتاز بالأنانية وحبه لنفسه يسعى لتحقيق مصلحته أولاً قبل مصلحة الآخرين.

- يحب الإحساس بأنه شخصيه مرغوبه وذو أهمية ومكانه مرموقه ومحط أنظار وإعجاب وتقدير الآخرين ويبدل طاقاته وجهده لتضخيم وتعظيم ذاته.

- مستوى طموحه مرتفع يسعى الى تولى المناصب الرفيعة كى

يتحكم فى الناس ويسيطر عليهم كما يدعى بأنه على علاقة بكبار المسؤولين ومتخذى القرار والشخصيات العامة وذوى النفوذ والسلطة وأنه مطلع على علم ودرايه بكل ما يدور من أحداث ومواطنها.

- بجانب كل ذلك يدعى انه يتحلى ببعض الصفات الحميدة مثل النبل ، الشرف ، الشهامة ، النزاهة ، الصدق ، الأمانة ، إنكار الذات ، التمسك بالفضليه والبعد عن الرذيله ، ..... الخ - ويعتقد بأن هذه الصفات به.

- يحيل الى التباهى بالماضى والحاضر ، كثير الكلام « ثرثار » يحيل الى حب الظهور بمظهر الخبير والعالم المدرك لكل أمور الحياة ومواطنها .

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم الحاق صاحب هذه الشخصيه بالأعمال التى تتطلب الكتمان والسريه وعدم إباحة أسرارها حتى لا يؤدى الى الإضرار بمصالح المؤسسة أو المنظمة أو الأمن القومى للدولة لأن صاحب هذه الشخصيه ثرثار لا يؤتمن على أسرار بسبب إدعائه بعلمه بمواطن الأمور وخفاياها ويتباهى بذلك مما يجعله يفتشى بها.

\*الشخصيه البيئيه ، الإندفاعيه ، BARDEALINE ،

- صاحب هذه الشخصيه متهور متسرع مندفع جداً يقوم بالعمل أو اتخاذ القرار قبل التروى والتدبر والتفكير ، دائماً يخلق المشاكل عندما يكلف بأداء عمل معين .

~~~~~  
- لا يمكنه السيطرة على نفسه والتحكم فيها أثناء الغضب  
والإنفعال ، غير منزعج إنفعاليا وبالتالي يكون من السهل إثارة وهياجه وله  
ميل انتحاريه.

- أفعاله دائما تتسم بالسرعه فى أغلب الأحوال متوتر منفعل ثائر  
حتى مع المقربين له سواء فى المنزل ، الأهل ، الجيران ، العمل ،  
النادى - ونادراً ما يعيش معهم فى هدوء وفى أغلب الأحوال يقوم  
بخلق المشاكل لنفسه ولغيره وعمله.

- دائما مخالف لرأى الآخرين ومتناقض له .

- بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار أن يتم  
وضعه تحت الرقابه والإشراف ومتابعته بصفة دائمة وكبح جماحه بسبب  
تهوره ورعونه وتسرع وعدم إعطاء نفسه فرصة للتروى والتدبر والتفكير  
قبل اتخاذ أى قرار.

الشخصية السيكوباتية ، الإجرامية ضد المجتمع ، «ANTI-  
SOCIAL

- صاحب هذه الشخصية يقوم بالسلوك الغير سوى الذى ينهى  
عنه الدين ومضاد لثقافة المجتمع « قيم ، عادات ، تقاليد ، معتقدات »  
الذى يحيا فيه وتتعدد صور السلوك الغير سوى مثل الإدمان المخدرات  
والمواد الكحولية ، السرقة ، الكذب ، ممارسة الرذيلة والبغاء ، سرقة  
الغضب والثورة .

- صاحب هذه الشخصية يتصف بالأنانية وحب الذات ولا يشعر  
بالندم وتأنيب الضمير إلا فى حالات نادرة .

- يسبب للمحيطين به الضيق والتوتر والمعاناة بسبب قيامة بسلوك لا يتسم بالمسؤولية علاوة على ذلك يقوم بخرق القانون .

- يقوم بخداع الناس وغشهم وينغمس في جرائم النصب والإحتيال والتزيف والرشوة... الخ .

- يسمى الى تحقيق المتعة « اللذة » لذاته بأى شكل من الأشكال وبأى ثمن وفى أى مكان بجانب ذلك يقوم بإرتكاب الجرائم وممارسة الرذيلة.

- بفضل مصلحته أولاً ، منافق متسلق لا يترك شخص وإلا إستغله لمصلحته ومنفعته .

- يكره كل من هو مسئول عن حفظ النظام والإنضباط داخل المجتمع مثل رجال القانون ، الشرطة ، رؤساء في العمل وقد يصل الى حد مقاومتهم والإعتداء عليهم .

- بالرغم من وقوعه تحت طائلة القانون واستهجان وإزدراء لما اقترفه من أفعال وأعمال غير سوية من قبل المجتمع إلا أنه لم يرتدع ولا يكف عنها بل يتحول الى إنسان سوى بل يقوم بتكرارها وبصورة أضخم ولا يشعر بتأنيب الضمير علاوة على ذلك لا يستجيب لما يقدم له من إثابة أو ما يقع عليه من عقاب بل يستمر في سلوكه الشاذ .

\* بالنسبة للعمل ينصح علماء النفس متخذى القرار عدم تركه بدون رقباه ومتابعه أثناء العمل بل ويتم ذلك بشكل مستمر و تحجيمه وردعه والسيطره عليه وعدم التسامح أو التساهل معه فى حالة ارتكابه أى خطأ بل تهديده بصفه مستمره بالعقاب.

# الفصل الثاني

## التعلم والإدارة

\*مقدمه

\*المبادئ التطبيقية في التعلم

\*تعريف التعلم.

\*العوامل التي تؤثر في عملية التعلم

\*التعليم والحياة النفسية.

\*شروط التعلم

\*النضج والتعلم

\*أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد

\*التعلم والعملية الإدارية.

\*التدريب المهني .



- التعلم عبارة عن تغير شبه دائم في سلوك الإنسان نتيجة لإكتساب الخبرات والمعارف والمعلومات من البيئة المحيطه به - والطفل منذ ميلاده في حاجه مستمرة من التفاعل المستمر مع البيئة ينهل منها الخبرات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تمكنه من النمو السليم.

- مرور الإنسان بمراحل النمو المختلفه ينتقل الى مستوى تعلم أرقى ومرتفع مبنى على مستوى التعلم السابق فالطفل أثناء مروره بمراحل عمره يزداد تعلمه ويكون أدائه أقرب الى الإتقان - فتجده يتعلم الكلمات وبدأ في إجادتها ، القيم ، العادات ، التقاليد ، ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك ،... الخ - وذلك يتم من خلال الأسرة ، الرفاق ، المدرسة ،..... الخ .

- يلعب التعلم دور مهم وخطير في حياة الأفراد والأمم وهو عملية ليست بسيطة من الممكن معرفة عناصرها بل صعوبة مما جعل علماء النفس يولون اهتمامهم بدراسة عملية التعلم دراسة تجريبية للوقوف على عناصرها لتفسير نشأة السلوك الإنسانى وتكوين شخصيته ليس فقط بل لإستخدامها في الميادين التطبيقية مثل :

#### ١- ميدان التربية :

- تمكن القائمين على العملية التعليمية من معرفة أفضل الطرق والأساليب التي تؤدي الى إكتساب النشأ الخبرات والمعارف وقيم

المجتمع.... الخ - وكلما زاد فهم القائمين على العملية التعليمية أدى الى تحقيق نتائج أكثر إيجابيه ورفع كفاءة المتعلم وتجنب المخاطر والأضرار التي قد تنتج عن عدم الفهم لها .

## ٢- ميدان الصناعة ،

- عن طريق اجراء البحوث والتجارب على العملية التعليمية يتم التوصل الى الكثير من المبادئ والقواعد التي يجب مراعاتها أثناء عملية تدريب العمال وإكسابهم مهارات العمل وعاداته السلبيه ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب عن طريق المواءمة بين متطلبات المهنة وإمكانيات وقدرات الفرد وبالتالي تجنب الفرد والمنشأة والمجتمع الكثير من المخاطر والمشكلات بتقليل اصابات العمل ، تقليل نسبة الغياب ، زيادة الإنتاج ، تنمية ولاء الشخص ، رفع الروح المعنوية ، رفع مستوى معيشة الأسره عن طريق زيادة الأجور ، عدم هدر للوقت والجهد وموارد الدولة .

## ٣- ميدان الإضطرابات النفسيه والعصبيه :

- من خلال ما تقدمه التجارب فى مجال التعليم من نظريات فى التعلم التي يمكن الإستفادة منها فى معرفة أسباب نشأة العديد من الإضطرابات والعادات السلوكيه الغير سويه مما يساعد فريق العمل بالعيادة النفسيه على التشخيص والعلاج وتغيير الأساليب السلوكيه الخاطئه وإكساب الشخص الأساليب السلوكيه السويه التي يرافق عليها.



التعلم مفهوم واسع شامل ولا يقتصر على التعلم في حجرات الدراسة وقاعات المحاضرات، لتحصيل المعلومات - بل يشمل كل العمليات التي من خلالها يكتسب المعارف والمعلومات والميول والمهارات « حركية وغير حركية » سواء كان هذا الإكتساب مقصود أو غير مقصود .

### \*تعريف التعلم:

- تعددت تعريفات التعلم - ولا يوجد تعريف محدد يتفق عليه العلماء حيث عرفه هيلجارد (HILGARD, 1977) - بأنه عبارة عن « عملية تغير أو تعديل في سلوك الكائن الحي ( إنسان - حيوان ) نتيجة قيامه بنشاط معين بشرط ألا يكون هذا التغير أو التعديل نتيجة لعامل التضيغ ، الوراثه - أو حالات مؤقتة « التعب ، الإرهاق ، تأثير المواد المخدرة ، العقاقير والأدوية ، المرض ، .. الخ » .

- من هذا التعريف يتضح لنا أن التغير الناتج في سلوك الكائن الحي عن التعلم يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى .

- في حين يعرفه GATES / - بأنه عملية من خلالها يقوم الكائن الحي باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته ودوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود - وغالبا ما يكون على هيئة حل المشكلات والشخص يتعلم اذا كان لديه هدف يسعى لتحقيقه فيقوم بتجميع كل قواه واستعداداته وقدراته وتعبئتها للوصول إلى هذا الهدف

دائما يكون الهدف هو حل المشكلات :

- أما ودورث « Wood Worth » - يعرفه بأنه عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان هذا النشاط يؤثر في نشاطه العقلي .  
\* هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التعلم وهي :

- البيئة المحيطة بالإنسان ومدى ما يتوافر بها من امكانيات إقتصادية وإجتماعية وتربوية - فعند توافرها يكون التعلم أفضل والعكس .  
- أما بالنسبة للفرد يجب أن تتوافر فيه مجموعة من السمات والخصائص مثل :

(١) سمات جسمية :

- يقصد بها النمو الجسمي للإنسان وأعضاؤه وإكمال نموها أى النضج فالطفل لا يستطيع الوقوف قبل نمو أطرافه ونضجها ولا يستطيع المشي قبل نمو قدميه ونضجها ، .... الخ .

(٢) استعداد فطري ، ودورث ، :

- أثبتت التجارب والبحوث أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والتعلم فكلما إرتفعت نسبة ذكاء الفرد كلما كان أكثر استعدادا للتعلم وكان تعليمه أفضل لأنه عن طريق الذكاء يمكن للطفل إدراك البيئة المحيطة به وإكتشافها وإدراك العلاقات بين الأشياء ، ..... الخ .

.....  
(٢) الخبرات السابقة :

للتعلم دور مهم في أحداث عملية التعلم - فالطفل يتعلم من خبراته السابقة - فالطفل يخاف من الكلب لأنه قام بمضه - وقد يرفض اللعب مع القطه لأنها قامت بجرحه بمخالبها من قبل ، .... الخ.

(٤) الميول :

- يمتاز الأفراد بالفروق الفردية فيما بينهم وبالتالي نجد أن الأفراد وميولهم تكون مختلفة وبالتالي يجب على القائمين على العملية التعليمية أن يراعوا ذلك ويوجهوا الأفراد الى نوعية التعلم التي تتفق مع ميولهم واهوائهم وكلما تحقق ذلك كلما كان التعلم أفضل .

(٥) الحالة المزاجية للشخص :

- الشخص الذي يعاني من إجهاد أو تعب أو إرهاق أو الذي يعاني من قلق وخوف تقل قدرته على التعلم بعكس الشخص الذي يشعر بالراحة والهدوء.

(٦) تهيؤ واستعداد الفرد لتعلم خبره أو مهنة معينة :

- كلما كان التهيؤ والاستعداد مرتفع كلما كان التعلم أفضل أى أن هناك علاقة طردية بين التهيؤ والاستعداد والتعلم.

(٧) التدعيم : نوعان :

## (أ) ايجابي :

- ينقسم الى مادي في شكل « أموال ، هدايا ، شهادات تقدير ، لعب ، .... الخ » ومعنوي في شكل « التشجيع ، الثناء ، التقدير ، الإعجاب ،... الخ » .

## (ب) سلبي :

- ينقسم الى مادي مثل « إيقاع الأذى بالمتعلم ، الضرب ، الحرمان من الحافز أو الأجر ، .... الخ ومعنوي مثل « الإحتقار ، الإزدراء ، التوبيخ ، الاستهجان ، ..... الخ .

- كل من التدعيم الإيجابي والسلبي يلعب دور في عملية التعلم :

فالتدعيم الإيجابي يكون دافع وحافز للفرد للتعلم - أما السلبي يجنب الشخص تكرار الوقوع في الخطأ مرة ثانية .

- ولكن أثبتت البحوث والدراسات أن التدعيم الإيجابي أفضل من السلبي في عملية التعلم .

## (أ) نتائج التعلم :

كلما تم إطلاع المتعلم على نتائج عمله باستمرار يكون ذلك مشجع ودافع للمتعلم على التعلم .

التعلم والحياة النفسية :

- يلعب التعلم دور حيوي في الحياة النفسية للفرد وسلوكه فمن

طريق التعلم يكتسب الخبرات والمهارات والمعارف التي تمكنه من تطويع دراقعه وإشباعها بما يتفق مع ثقافة المجتمع وقيم و عادات وتقاليد ،... الخ .

- بالنسبة للتعبيرات الإنفعالية تصطبغ بالصيغة الإجتماعية واكتساب المعاني والأفكار العامة والقدرة على التفكير والتذكر الجيد وينمو لدى الفرد الأنا الأعلى الضمير - وأثار عملية التعلم تبدو واضحة منذ لحظة الميلاد فالطفل الرضيع يتعلم الصياح حيث يلتفت المحيطين به بما يعاينه ومع مرور الأيام يتعلم العديد من الخبرات والمعارف الأكثر تعقيداً عن أنفسنا والبيئة المحيطة بنا وحل المشكلات التي تحتاج إلى تفكير عميق .

- يعد الإنسان أكثر الكائنات الحية إحتياجاً إلى التعلم بل وأقدرها عليه ويرجع ذلك إلى أن الحيوانات تولد ولديها إستعدادات فطرية للقيام ببعض الأنماط السلوكية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها وإشباع حاجاتها والتكيف مع بيئتها المخلوقة - بعكس الإنسان الذي يولد مزوداً بقدر ضئيل من الإستعدادات الفطرية والدليل حجه في مواجهة مطالب الحياة المادية والإجتماعية وحماية نفسه مما أدى إلى إطالة فترة حضنته ورعايته حتى يتعلم الأساليب والوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته .

\* شروط التعلم :

- لكي تحدث عملية التعلم أيا كان نوع التعلم و عقلي ،

إجتماعى ، حركى \* - لابد من قوافر مجموعة شروط وهى :

(١) أن الشخص المتعلم لابد أن يكون أمامه مشكلة تحتاج الى الحل أى عبارته عن موقف جديد غير متعود عليه أو غامض يمثل عقبة أمامه تعوق تحقيق اهدافه أو اشباع حاجاته.

(٢) وجود دافع قوى لدى الشخص المتعلم يدفعه الى التعلم يدفعه الى التعلم حيث أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة طردية بين الدافع والتعلم فكلما كان الدافع قوى كلما كان التعلم أفضل .

(٣) أن الشخص المتعلم لابد أن يكون وصل الى مستوى معين من النضج يمكنه بجانب الخبرة فى تعلم المواقف الجديدة فالطفل لا يستطيع تعلم الوقوف قبل نضج عظامه ، .... الخ.

#### \* النضج والتعلم ،

يقصد بالنضج هو تغير شبه دائم يطرأ على سلوك الكائن الحي نتمجه لعوامل فسيولوجيه فى ظروف البيئة العامه دون تدريب ، تمرين عكس التعلم الذى يكون نتيجة لعملية التدريب والمران والممارسة ولكن التعلم يتوقف بدرجة ما على مستوى النضج الذى وصل اليه الكائن الحي فالطفل لا يستطيع الوقوف أو المشى قبل أن ينضج جهازه العصبى ولا يستطيع التحكم فى بوله وتخزينه فى المثانة قبل أن يصل النضج العصبى العضلى لدرجة معينه تجعله يتحكم فى ذلك .

- وأن قدرات الطفل والنمو العقلى له مثل « التصور ، التخيل ،

التفكير ،التذكره تنمو وترتقى كلما تقدم الطفل فى مراحل العمر المختلفة.

\* بعد هذا العرض يتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين التعلم والنضج - فبدون النضج لا تحدث عملية التعلم فالطفل لا يستطيع التعلم إلا إذا وصل الى مستوى كافى من النضج يمكنه من تعلم المهارات المختلفة سواء كانت عقلية ، إجتماعيه ، حركيه - فالطفل الصغير من الخطأ أن تحاول الأم تعليمه الكتابة قبل أن تنضج أعصاب وعضلات يديه قد يؤدي الى حدوث تشوهات فى أصابع اليد نتيجة لإصرار الأم على إمساك طفلها القلم بالطريقة الصحيحة.

- أيضا تعليمه الوقوف قبل أنت تنضج عظام الساقين قد يصيبها بالتقوس وأن التعلم المبكر قبل حدوث مستوى مناسب من النضج يؤدي الى قدر ضعيف من التحسن لا يتناسب مع الجهد المبذول أثناء التعلم والتدريب - بل ربما يعطل عملية التعلم.

- من هنا يتضح لنا أن النضج عملية يشترك فيها أفراد النوع الواحد أما عملية التعلم يكون مفروض على الشخص وبالتالي النضج يقوم بعملية التقريب بين أفراد النوع - أما التعلم يؤدي الى زيادة الفروق بين أفراد النوع من خلال ما يتم تعلمه .

\*\*\*\*\*  
\*أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد :

تعددت أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد أهمها :

(١) العادات والمهارات :

- تشمل جميع أوجه النشاط الحركي من وقوف ، مشي ، جري ، قفز ، مهارات يديه ، أداء أعمال معينة ، فنية ، إدارية ،... الخ - وهي عبارة عن عمليات جسميه تدخل فيها عضلات الجسم الإرادية كما تشمل أيضا الكتابة ، العزف الموسيقي ، المهارات اليدويه التي تدخل فيها العضلات الدقيقة مثل عضلات أصابع اليد .

- يوجد فروق بين العادة والمهارة - فالأولى عبارة عن نشاط يقوم به الشخص بطريقة آلية ويكون مسروراً عند تكرارها - أما الثانية عبارة عن عادات حركيه لها هدف إجتماعي مثل مهارة الكتابة على الكمبيوتر ، العزف على آلة موسيقيه .

(٢) المعلومات والمعاني :

- الطفل يولد ولديه دافع الفضول وحب الاستطلاع فالبينة ضامضه بالنسبة له ويحاول إكتشافها لكي يتكيف معها عن طريق التساؤلات التي يطرحها على المحيطين وبالتالي يكتسب العديد من المعاني والمعلومات بصفة مستمرة خلال مروره بمراحل عمره المختلفة فيكتسب معاني الأشياء والأسماء والأماكن واللغة ، العمليات الحسابيه ، الأحداث التاريخيه ، إكتشافه الإختلاف بين الأشياء وبعضها ويكتسب



هذه المعلومات عن طريق الحواس التي تعد النافذة أو البوابة التي من خلالها يطل الفرد على البيئة المحيطه به، يكتشف ويكتسب الخبرات والمعلومات والمعارف عنها ويحمي نفسه هذه المعلومات والخبرات يستخدمها في حل المشكلات التي تواجهه .

### (٢) السلوك الاجتماعي :

- الإنسان مدنى بطبعه أى لا يستطيع العيش بمفرده بمعزل عن الآخرين بل لابد أن يعيش داخل جماعة وفى تفاعل مستمر مع أعضائها ومن خلال هذا التفاعل يتعلم الكثير من قيم وعادات وتقاليده الجماعة وكيف يتحكم فى إنفعالاته وكيف يعبر عنها بطريقة مقبولة من قبل الجماعة التى ينتمى اليها ومن خلالها تتحدد هويته ويكتسب ميوله واتجاهاته النفسية وأدواره ..... الخ .

### \*التعلم والعملية الإدارية :

- يلعب التعلم دور مهم وحيوى فى الإدارة حيث أثبتت البحوث والدراسات أن الإدارة إستفادة من هذه العملية فى حل مشاكلها الإنتاجية وتحسين الإنتاج وزيادته حيث أن التعلم يحدث تغييراً ايجابياً فى سلوك الأفراد أثناء أداء أعمالهم مما يؤدي الى زيادة الإنتاج حيث يوجد علاقة وثيقة بين التعلم والتدريب المهني .

### \*التدريب المهني :

- يوجد علاقة وثيقة بين كل من التعلم والتدريب المهني حيث

يعد التعلم الجانب النظري - أما التدريب هو الجانب التطبيقي .

- من هنا يعد التدريب المهني هو العملية التي من خلالها يتم إكتساب الفرد العديد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء عمل معين أو مهنة على أكمل وجه .

- إحتل التدريب المهني مكانه مرموقه في هذا العصر بسبب التقدم العلمي والثورة التكنولوجية التي يحياها إنسان هذا العصر مما دفع الحكومات بإنشاء مراكز للتدريب المهني في شتى فروع الصناعة فعلى سبيل المثال أنشئت مراكز ملحقه بالمصانع والمؤسسات بوزارة التعليم العالي ، بوزارة الصناعة .

- هذه المراكز تؤدي إلى خلق العديد من القوى البشرية التي تتمتع بكفاية إنتاجية مرتفعة تكون قادره على تطور الصناعة في المجتمع .

- هناك مجموعة من العوامل تؤدي الى نجاح عملية التدريب المهني وتحقيق أهدافه على أكمل وجه وهي :

#### ١- وضوح الهدف ومعرفته :

- إن ادراك الشخص ومعرفته للهدف من عملية التدريب يؤدي الى إتقان العملية التدريبية بصرف النظر عن نوهيه المهنة أو الوظيفة التي يدرّب من أجلها - ويجب أن تقوم مراكز التدريب المهني بتوضيح الهدف من عملية التدريب ومعرفة الوظيفة الجديدة التي يدور حولها

التدريب ويتم ذلك من خلال لقاء المحاضرات على المدرب أو من خلال المناقشة والحوار معه وقد أوضحت البحوث والدراسات أن وضوح الهدف يساعد على سرعة الوصول إليه .

## ٢- التدريب الموزع :

يوجد نوعين من التدريب هما :

### (أ) التدريب الموزع :

- يتم تدريب الشخص فترات قصيرة موزعة على مدة طويلة من الزمن .

### (ب) التدريب المركّز :

- يقصد به التدريب على فترات طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن .

وقد أثبتت البحوث والدراسات أن التدريب الموزع يؤدي إلى نتائج أفضل في اكتساب العديد من الخبرات والمعارف والمهارات .

## ٣- تحديد مستوى للعمل :

- يقوم الفرد بتحديد مستوى معين في حياته فعلى سبيل المثال يقوم الأب بتحديد مستوى معين من الترفيه لأبنائه ، العامل يقوم بتحديد مستوى معين لإنتاجه ، الموظف يقوم بتحديد مستوى معين من أدائه .

وفي التدريب المهني يتمنى المتدرب تحقيق مستوى معين من الخبرات والمهارات يكتسبها من عملية التدريب مما يدفعه إلى بذل الجهد للوصول إلى هذا المستوى - وبالتالي يجب على القائمين على عملية التدريب المهني أن يضعوا مستوى تقرير معقول بعيداً عن المبالغة لأن المستوى المعقول يقوم بدور الدافعية في عملية التدريب المهني ولذلك يجب أن يراعوا الآتي عند تحديد مستوى العمل :

(١) مراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص وهذه الفروق متعددة فمثلاً لاناخذ مستوى الأداء المرتفع ونضعة لمستوى يسمى اليه جميع الأفراد ولكن يجب أن يأخذ متوسط الأداء كمستوى للمجموعة المتدربة وفي نفس الوقت تعطى فرصة للتأهبين والمتفوقين الوصول الى هذا المستوى ثم التفوق عليه مما يجعلهم يشعرون بالكفايه والرضا و على الجانب الآخر يشعر الأفراد المتوسطون بالكفايه والرضا.

(٢) قيام القائمين على عملية التدريب بتجزئة عملية التدريب الى مجموعه من المستويات المرحليه وتصف كل مستوى بالبساطه والبعد عن المغالاه والتعقيد هذا يولد الإثارة والحماس والدافعية لدى الأشخاص المتدربين لبذل الجهد والعمل للوصول الى المستوى النهائي

(٣) يجب أن يكون تقرير المستوى النهائي المطلوب في عمل ما أو إكتساب خبره أو مهاره أن يتم تقسيم العمل أو المهاره تقسيماً دقيقاً وتحليل مكوناته وأجزائه الى مجموعة من المستويات وهذه المستويات تنقسم بالواقعية والموضوعية .

~~~~~  
(٤) يفضل أن يصاحب الوصول الى المستوى التدريبي الثواب والعقاب المتمثل في إظهار الإعجاب والتقدير والثناء والتشجيع أمام المجموعة هذا بالنسبة للثواب - أما بالنسبة للعقاب يتمثل في النقد ، اللوم ، .... الخ مما يمكن من الوصول الى قمة التدريب وإكتساب الخبرة والمهارة المطلوبه.

#### ٤- أسلوب التدريب :

- لقد طرحت مجموعة من الأسئلة أمام علماء النفس حول أسلوب وطريقة التدريب مثل :

- هل من الأفضل على القائم بالعملية التدريبيه ان يدرّب الأفراد على الأعمال الجديده ككل ؟ - أم يتم تدريبهم على أجزاء كل جزء منفصل عن الآخر - ثم بعد ذلك يتم الربط بين أجزاء العمل ككل .

- لقد أثبتت البحوث والدراسات أن الطريقة الكلية تعد أفضل في عملية التدريب ولكنها قد لاتصلح أثناء القيام بإكتساب بعض الخبرات والمهارات الفنيه الدقيقه المعقده وبالتالي يتم تقديم الخبرة ككل للمتدربين. ثم بعد ذلك يتم تقسيمها الى أجزاء طبيعية.



## الفصل الثالث

### القيادة والسلوك الابتكاري وتطوير الإجراءات

- \* مقدمة .
- \* مفهوم القيادة .
- \* نظريات القيادة .
- \* أنماط القيادة .
- \* خصائص القائد النفسي والاجتماعية
- \* الوظيفة الأساسية للقائد .
- \* مهارات القائد .
- \* السلوك الابتكاري وتطوير الإجراءات
- \* معوقات الإبداع والخلق والابتكار وتطوير الإجراءات





- تعد القيادة ظاهرة عامة لأن الإنسان مدني بطبعه لا يستطيع العيش بمفرده لابد من العيش داخل جماعة وبالتالي من النادر أن نجد جماعة بدون قيادته تقوم بتنسيق جهودها والعمل على تماسكها واستمراريتها ومساعدتها في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها.

- القيادة تتأثر بثقافة المجتمع ، عادات ، تقاليد ، معتقدات ، عرف ، قانون ، ... الخ - ونمط الحياة السائد فهناك مجتمعات تعطي كبير السن فرصة كبيرة للقيادة لما لديه من خبرات ومهارات تؤهله إلى ذلك مثل مجتمع القبيلة مثلا.

- يعد موضوع سيكولوجية القيادة من أهم الموضوعات التي يولي علوم كثيرة اهتمام شديد بها والتي يبتذل الباحثون جهودهم ويجهرون بالبحوث والدراسات السيكلوجية لمعرفة خصائص ومسمات القائد والشروط والعوامل التي تؤدي إلى ظهور القائد مما يمكنهم من وضع النظريات التي تقوم بتفسير القيادة .

- يرجع الإهتمام بموضوع سيكولوجية القيادة للدور الذي تلعبه في حياة الشعوب والأمم لأنه يقع على عاتق القادة النهوض بمجتمعاتهم وتقديمها والعمل على تماسكها فكثير من القادة استطاعوا أن يغيروا أحوال شعوبهم وتاريخهم بل وتاريخ البشرية بأكملها هذا على الجانب المدني كما استطاع القادة أيضا على الجانب العسكري أن يقوموا بأعمال بطولية وعظيمة استطاعوا أن يغيروا سير المعركة لصالحهم

وتحويلها الى إنتصارات فى أصعب الظروف .

- القيادة ظاهرة إجتماعية ونفسية لأنها تعد صوره من صور التفاعل الإجتماعى الذى يحدث بين الفرد والجماعة التى ينتمى اليها وهذا التفاعل ينشأ بطريقه تلقائيه لإشباع حاجات الأفراد وميولهم وإهتماماتهم وطموحاتهم الإجتماعيه .

- القيادة أحد الأدوار التى يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة ولا بد أن يتسم من يقوم بهذا الدور بالقدرة على التأثير وإقناع الآخر بن وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى الجماعة الى تحقيقها.

- الدور الذى يلعبه القائد داخل الجماعة يعد من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة لأن تماسك الجماعة وفاعليتها يعتمد على هذا الدور.

**\* مفهوم القيادة :**

- يقصد بالقيادة فن التأثير الذى يقوم به الشخص من أجل إتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة فى الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولائهم وطاعتهم وتعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

- قيل أن نقوم بتعريف مفهوم القيادة بحجب التمييز بين كل من القيادة والقائد فالقيادة مفهوم يشير الى العملية بينما مفهوم القائد

يشير الى مركز موجود داخل الجماعة أو بمعنى آخر يشير الى الشخص الذى يشغل هذا المركز .

- حيث يعرف / ستو جدل (STO GDILL) - ١٩٥٠ - القيادة بأنها « العملية التى من خلالها يتم التأثير فى أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها ، تنفيذها » - فى حين يرى فيدلر (FIEDLER) - ١٩٦٧ - بأن القيادة عبارة عن « أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه ومساندة وتأثير مايقوم به أعضاء الجماعة من أعمال » .

- أما مفهوم القائد فيقصد به عبارة عن « شخص يعد مركز سلوك الجماعة أى أن القائد عبارة عن شخص يلتف حوله أعضاء الجماعة ويقوم بدرجة كبيرة من عملية الاتصال داخل الجماعة » .

- فى حين يعرف القائد بأنه « الشخص القادر على قيادة أعضاء الجماعة نحو أهدافها لتحقيقها - أما كاتل يعرفه بأنه « الشخص الذى يكون تأثيره ملحوظ فى تركيب الجماعة التى يقودها أى يحدث تغيير فى مستوى أدائها فى حين كارتر / يرى القائد بأنه « الشخص الذى يقوم بالاهتمام بسلوك الجماعة »

- القائد عبارة عن شخص يقود جماعة معينة فقد تكون هذه الجماعة مؤسسه أو شركه ، قوه عسكريه .

- أما القائد من الناحية السيكولوجيه فهو الشخص الذى يتواجد

بين أعضاء الجماعه ويتلقى الدعم منهم وفي نفس الوقت يكون قادر على التأثير في سلوكهم بدون التدخل من أى سلطة خارجية .

### \*نظريات القيادة :

- سوف نعرض لعدد من نظريات القيادة من وجهة نظر علماء النفس حيث نجد البعض يركز على شخصية القائد والبعض الآخر على وظائف القائد أو سماته وصفاته في حين ذهب البعض الى التركيز على الموقف أما البعض الآخر ففضل التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القيادة وسوف نعرض لأهم نظريات القيادة :

#### ١- نظرية السمات ، TRCIT THEORY

وجهة النظر التي تعتمد عليها نظرية السمات في دراسة القيادة أن القائد لديه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية تجعلهم يختلفون عن باقي أفراد الجماعة وتؤهلهم أن يكونوا قادة للجماعات التي ينتمون اليها وسمات القائد التي وردت بهذه النظرية هي :

##### أ- سمات جسميه :

- يجب أن يتوافر من وجهة نظر هذه النظرية مجموعة من السمات والخصائص الجسميه من حيث القامة يجب أن يميل الى طول القامة بجانب ضخامة الجسم وثقل الوزن وقوة في العضلات ، يمتاز بالحيويه والنشاط والخلو من الأمراض والعاهات .

## ب. سمات عقلية :

- يجب أن يتوفر للقائد مجموعة من السمات والقدرات العقلية تمكنه من قيادة أعضاء الجماعة ومساعدتهم على تحقيق أهداف الجماعة التي يطلعوا إلى تحقيقها مثل أن يكون واسع الأفق ترى المعرفة والثقافة .

- يتمتع بدرجة عالية من الذكاء ، لديه بعد نظر ذو بصيرة قوية قادر على التنبؤ و التوقع هما سيحدث في المستقبل ومواجهته ، لديه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، القدرة على الخلق والإبداع والإبتكار ولكي يحقق ذلك لابد أن تكون لديه القدرة على التعبير بطلاقة والقدرة على الخطابة وصياغة الجمل .

- يجب أن يكون الفرق في الذكاء بين القائد وأعضاء الجماعة غير كبير حتى يمكن التفاهم مع أعضاء الجماعة لأنه إذا كان ذكاء القائد مرتفع بدرجة كبيرة عن أعضاء الجماعة يؤثر سلبا على عملية التفاهم ويجعله أكثر صعوبة وإعاقبة قيام العلاقات المناسبة بينه وبين أعضاء الجماعة ويكون تأثيره سلبا على القائد ولكن يفضل أن يكون ذكاء القائد قريب من متوسط ذكاء أفراد الجماعة .

## ج. السمات الاجتماعية :

وتشمل سمات وخصائص اجتماعية عديدة يجب توافرها في القائد مثل القدرة على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والقدرة

على إتخاذ القرار ، المشاركة الإجتماعيه في كافة الأنشطة التي تقوم بها الجماعة ، قادر على تحقيق روح التعاون وكسب حب وود واحترام أعضاء الجماعة له .

- يكون إنبساطي مرح يمتاز بالدعابه والفكاهة ، قادر على جمع أفراد الجماعة حول أهدافها بجانب القدره على السيطرة والتأثير في أفرادها .

#### د - السمات العامه :

- التدببن والخلق الحسن والسمعة الطيبه ، التمسك بالقيم والمعايير الإجتماعيه التي يقرها الشرع ويعترف بها المجتمع مثل الأمانه ، الصدق ، النزاهة ، الغيره ، الخيره .

- يجب أن يمتاز بالرشاقة وحسن الهندام والتناسق في الملبس  
- يجب أن يمتاز بقوة المزيمه والإصرار والمثابره والطموح وتحمل المسئوليه والذاكره القويه ، الإتران الإنفعالي والقدره على ضبط النفس وعدم الثوره لأتفه الأسباب .

#### ٧- النظرية الوظيفيه / FuNcTioNAL THEoRY

- تنظر أيضا هذه النظرية إلى القيادة على أنها مجموعة من الوظائف والأدوار تقوم بها لتحقيق الهدف التي تتمنى الجماعة في تحقيقها.

وتتمثل هذه الوظائف هي :

أ- القيام بالتخطيط لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها الجماعة سواء الأهداف القريبة أو البعيدة

ب - رسم السياسات التي سوف تسير عليها الجماعة بعد أن قامت الجماعة بتفويض القائد في ذلك بسبب الثقة الكاملة في قائدها « مديرها » .

ج - تحديد الإطار الفكري « الإيديولوجي » للجماعة حيث يكون القائد في أغلب الأحوال مصدر للأفكار والمعتقدات والقيم سواء الدينية أو السياسية للجماعة .

د - إمداد الجماعة بالخبرة بما يتوافر لديه من خبرات ومهارات ومعارف تمكنه قيامه بدوره على أكمل وجه في قيادة الجماعة وإدارة شئونها وتحقيق أهدافها وبالتالي يعد القائد داخل الجماعة بمثابة الخير التي تلجأ إليه الجماعة لأستشارته في كل أمورها .

هـ - يقع على عاتق قائد الجماعة مسؤولية إدارة الجماعة عن طريق تحقيق التفاعل الإجتماعي بين أعضائها على أكمل وجه وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة وبذل الجهد لتحقيقها .

و - يلعب القائد داخل الجماعة دور الحاكم حسب نوع القيادة والممارسة حيث يقوم بالوساطة بين أعضائها وقض الخلافات والصراعات التي تنشأ بينهم سواء أكانت إجتماعية ، دينية ، إقتصادية ، ... الخ .

ز- لكي تحقق الجماعة أهدافها على أكمل وجه لابد من الإستعانة بمبدأ. الثواب والعقاب وكل حسب مشاركته في تحقيقها والقائد / المدير - يعد مصدر الثواب والعقاب ذلك يؤدي الى الحفاظ على تماسك الجماعة واستمراريتها والمحافظة على النظام والضبط داخلها .

ح- يعد القائد نموذج سلوكي يكتذى به فيجب أن يكون مثل أعلى وقدره حسنه حتى يكتذى به أعضاء الجماعة .

### ٣- النظرية التفاعلية INTERACTioNAL THEoRY

- يتضح من إسم النظرية أنها تدور حول التفاعل والتكامل بين كل من المتغيرات الأساسية الرئيسيه في القيادة المتمثلة في :  
أ - القائد وشخصيته وما يتوافر لديه من إمكانيات وقدرات وخصائص .

ب - الأتباع من حيث رغباتهم وحاجاتهم الأساسية ومشاكلهم واتجاهاتهم أيضا .

جذ- الجماعة التي يقودها من حيث هيكلها، بنائها وتركيبها والظروف البيئية المحيطة بها والمواقف التي تتعرض لها العلاقات بين أعضائها.

د- المواقف التي تفرضها الظروف المادية والاجتماعية وطبيعة

العمل وظروفه.



~~~~~  
- أما من حيث القيادة من وجهة نظر هذه المدرسة ترى أن القائد لابد أن يكون عضو في الجماعة ويشارك في مشكلاتها ومعاييرها وقيمتها ويوثق العلاقة بين أعضاء الجماعة ويتفاعل القائد مع أعضاء الجماعة لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والصعوبات التي تعوق تحقيقه وليتم ذلك يجب عليه أن يكون ملم بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشاكلهم وقدرات الجماعة وما يحيط بها من ظروف :

#### ٤- نظرية الرجل العظيم، GREAT MAN THEORY

- تفترض هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية التي تحدث في المجتمع سواء على المستوى المحلي أو الدولي تحدث بواسطة القادة والتاريخ مليء بالقادة الذين لعبوا دور في أحداث مثل الزعيم/ غاندي ، جون كيندي ، جمال عبد الناصر ، خالد بن الوليد ، صلاح الدين الأيوبي ، أنور السادات ، حسني مبارك ، مارتن لوتر ، نيلسون منديلا ، .... الخ.

- ترى هذه النظرية أن هؤلاء الأفراد بسبب مايتوافر لديهم من إمكانيات وقدرات ومواهب غير عادية سوف يصبحون قادة في أي مكان وأي زمان فعند ما يظهر هذا الشخص في أي مكان تجد الناس تلتف حوله وتبته في أي شيء.

## ٥- النظرية الموقفية ، SiTuATiONAL THEORY

يرى أنصار هذه النظرية أن هناك مواقف وظروف معينة هي التي تهىء الفرد لكي يصبح قائداً أو مديراً والقيام بدوره كقائد على أكمل وجه في هذا الموقف - كما ترى أن الفرد قد يكون قائداً في موقف معين أما في موقف آخر لا يكون بالضرورة قائد فيه فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة جماعة أثناء الحرب بينما لا يصلح لقيادتها أثناء السلم .

### \*أنماط القيادة:

#### ١- القيادة الإرضائية :

هي القيادة التي تتركز السلطة في يده ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها ، وهو مصدر الثواب والعقاب ، المرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو إختيار العمل أو المساهمة في إتخاذ القرار ، يشجع على تقليل الإتصال بين أعضاء الجماعة .

- في ظل هذا المناخ الإستبدادي تؤدي الطاعة العمياء الى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وتعطيل قدرتهم على الخلق والإبداع والإبتكار مما يؤدي إلى ظهور منافسة الغير شريفة والصراع وضعف روح التعاون وعدم الإستقرار وعدم الرضا ، إنتشار روح السلبية وفقدان الولاء والإلتفاء بالعمل الذي يحميهم .

فقط من القائد .

- في حالة غياب القائد تنخفض الإنتاجية بشكل ملحوظ .

٢- القيادة الإقناعية ، الديمقراطية ،

- يقوم بتوزيع المهام - أخذ في الاعتبار آراء المرؤسين ، إشراكهم في اتخاذ القرارات ، التشجيع على تكوين علاقات شخصية ، رفع الروح المعنوية لهم ، كسب ودهم وحبهم كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامرهم بروح راضية ونفس هادئة ويبدلون قصارى جهدهم لتنفيذها.

- وقد أثبتت البحوث والدراسات أن إنتاج جماعة القائد الديمقراطية تكون أقل من جماعة القائد الديكتاتورية ولكن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على عملية الإنتاج من حيث الكم والكيف بعكس جماعة القائد الديكتاتورية .

٣- القيادة القوضوية ،

- هو الذي يترك الحبل على الغارب أي يعطي الحرية التامة للمرؤسين يقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشارك القائد المرؤسين بدرجة ضئيلة مثل إمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمواد إذا طلب منه ذلك ولكن لا يقوم بأي عمل آخر.

\* القائد الناجح ،

- هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من الإقناع والإرغام

والديمقراطية والجمع بينهما حسب الموقف .

\* خصائص القائد النفسى والاجتماعية :

- التدين والتمسك بالفضائل وحسن الخلق والبعد عن الرذائل  
من خلال التمسك بتعاليم الدين السمحة .

- قوى الشخصية قادر على السيطرة على نفسه والإتزان والثبات  
والقدرة فى التأثير فى الآخرين وإقناعهم .

- يكون لديه روح الولاء والالتزام للوطن وقومه .

- قادر على تكوين علاقات إجتماعية مع الآخرين والتفاعل  
معهـم .

- إنكار الذات أى التغلب على أنانيته وتفضيل المصلحة العامة  
على المصلحة الشخصية .

- الإنصاف بالعدل والمساواة وعدم المجاملة أو المحاباة وإتخاذ أسلوب  
الثواب والعقاب بصورة أكثر حيادية .

- القدرة على التوقع والتنبؤ عما سيحدث فى المستقبل .

- القدرة على الإبداع والخلق والإبتكار .

- التمتع بالمظهر الجيد والرشاقة والصحة النفسية والجسمية .

- القدرة على إدارة الحديث واللباقة .

- أن يكون شخصيه مرحة ينثر جو المرح والبهجة بين الرؤوسين .

— أن يمتاز بالتواضع والبعد عن التعالي والفطرية والكبرياء .

— ينشر جو ديمقراطي في مؤسسته .

— الالتزام بتطبيق قواعد الأمن الصناعي .

— قوة التحمل والصبر .

— المستوى الإجتماعي المناسب .

— أن يجمع بطنوح عالي وتفاؤل وروح معنوية مرتفعة .

— التحلى بالإنضباط والربط والنظام .

\* الوظيفة الأساسية للقائد :

— العمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الأفراد ورغباتهم وإمكاناتهم وقدراتهم واحتياجات المؤسسة أو المنظمة التي يتمون إليها .

— عبادة على ذلك يلعب القائد دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم . كما وكيفاً لأن الإمكانيات والموارد لا تقود الأفراد ولكن القائد / المدير هو الذي يقوم هؤلاء الأفراد وحفزهم ودفعهم إلى العمل وإستغلال مآلديهم من موارد وإمكانات أفضل إستغلال .

\* ولكن يحقق القائد مهمته على أكمل وجه في الموقع الذي يقوده لا بد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات وهي :-

## \*مهارات إجتماعية:

- يجب أن تتوافر فى القائد قدره على تكوين علاقات طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة والتفاعل والتفاهم ورفع الروح المعنوية والعمل على تماسكهم وتنظيم جهودهم وتوحيدهم لتحقيق الهدف الذى تكونت من أجله .

- يجب أن تعد المهارة الإجتماعية جزء من العمل اليومي للقائد / المدير ويجب أن تعد سمة أساسية فيه .

## \*مهارات فنية :

- يجب أن يكون القائد / المدير ملم بمجال تخصصه وبكل كبيره وصغيره فيه مواكبا للتقدم الحادث فيه ولديه الخبرات والمعارف بكل تخصص له علاقه بمجال تخصصه .

## \*مهارات عقلية :

- يجب على القائد أن يمتاز بقدرات فكرية وعقلية مثل القدرة على الخلق والإبتكار والإبداع والقدرة على التنبؤ والتوقع واتخاذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب ولكى يتحقق ذلك :

- مواكبة التقدم العلمى والتكنولوجى الحادث على مستوى العالم .

- التمتع بالمرونة الذهنية فى مواجهة المشكلات ومعالجتها.

=====

- ذو خيال واسع .

- الشقه بالنفس والإيمان بقدراته وإمكاناته بشرط عدم الغرور والكبرياء والتعالي .

- تتوافر لديه قدره جيدة في تنظيم أفكاره والقدره في التعبير عنها متحمسا لها ويبدل قصارى جهده لتحقيقها .

- أن يكون أكثر واقعيه وموضوعيه في قرارته بعيدا عن الميول والأهواء والتحيز وتكون أكثر حياده .

## \* السلوك الابتكاري وتطوير الإجراءات

- يعد قدره الإنسان على الخلق والإبداع والابتكار وتطوير الإجراءات أحد الأساليب التي ينفرد بها بنى البشر عن باقى الكائنات الحيه وبعد السلوك الابتكاري أعلى مستوى من الرقى والامتياز يمكن أن يصل اليه عقل الإنسان .

- يعد موضوع الابتكار وتطوير الإجراءات من الموضوعات القديمه منذ نشأة الخليقة - الدليل على ذلك ما خلفه لنا الأجداد والسلف من إبتكارات استخدمتها الأجيال المتعاقبه قاعدة وركيزه إنطلقوا منها للوصول الى إبتكارات أخرى وهكذا.

- مع بداية القرن العشرين بدأت تزداد المشكلات والصعوبات التي تقف عتبة وحجر عثره أمام تقدم البشره ورقبها وزيادة رفاهيتها من هنا ظهرت الصيحات التي أخذت تنادى بالحاجه إلى عقول فله قادرة على الخلق والابتكار والإبداع وإحداث تطوير فى الأداء والإجراءات والعمل على مساعدة البشره فى حل ما تعانيه من مشكلات .

- بدأت تنتشر البحوث والدراسات التي تناولت عملية الابتكار وتطوير الأداء والإجراءات منذ الخمسينات مما أدى الى حدوث تراكم معرفى فى المعارف بسبب إختلاف العلميه للباحثين وإختلاف الزوايا التي قاموا بدراسته منها وتعدد الأساليب والمقاييس المستخدمة فى دراسته.



تزايد الاهتمام بالتفكير الابتكاري وتطوير الأداء والإجراءات

بسبب ،

١- التقدم التكنولوجي والتطور العلمي الحادث وثورة المعلومات .

٢- التطور السريع في شتى جوانب الحياة : الاقتصادية ،

السياسية ، الاجتماعية ، الفنية ، العسكرية ، الثقافية - أدى الى وجود حاجة ملحة الى إدارة وأعباء قادرة على الخلق والابتكار والإبداع وتطوير أدائها وإجراءاتها لتنفيذ المهام التي توكل اليها وتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه وبالتالي تستطيع أن تواجه هذا التطور السريع.

٣- عن طريق الابتكار والخلق والإبداع وتطوير الأداء والإجراءات

يمكن للدولة النجاح في التحول الى إقتصاديات السوق ، التعامل مع بيئة عالمية يسودها مناخ متزايد من المنافسة .

٤- بعد الخلق والابتكار والإبداع وتطوير الإجراءات من الوسائل

التي تجنب دول العالم الثالث الأزمات حيث أنها في أشد الحاجة اليه في جوانب الحياة وبصفة خاصة الأجهزة البدائية التي تستخدمها.

٥- أعمال اليوم وأشكال الوحدات الإنتاجية تختلف عما كانت

عليه سابقا حيث أصبحت أكثر تعقيداً وتشابكاً.

٦- أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة

لدورة حياة المنظمة حيث يعتبر كل من التغيير والإبداع والابتكار وتطوير الإجراءات من الركائز الأساسية لاستمرار وديمومية وبقاء وتماسك

~~~~~

~~~~~

- تظهر معالم الإبداع بوضوح فى الفرق بين أداء الأفراد وسلوكياتهم وأداء وسلوكيات المدير بأداء سلوكياته فى الماضى - ويطلق على المدير بأنه مبدع عندما يستطيع التعايش مع متطلبات العصر الذى يعيش فيه .

- الإبداع والخلق والابتكار وتطوير الأداء والإجراءات لا يولد وإذا ولد فإنه يحتاج بصفه دائمة إلى تعليم مستمر ، خبره ، درايه ، مهارة ، معارف ، قدرات ، استعدادات لكي يتم المحافظة عليه واستمراره .

\*مفوقات الإبداع والخلق والابتكار وتطوير الإجراءات :

- تصنف المفوقات الى ثلاث وهى :

١- مفوقات شخصية :

١- نقص المعلومات والمعارف والخبرات .

٢- عدم الثقة فى النفس والخوف من الفشل .

٣- الخوف من كل ما هو جديد والتمسك بالنمط التقليدى فى أداء الأعمال والوظائف .

٤- التواكل وعدم القدرة على إتخاذ القرار والاعتماد على الغير .

٥- النظرة التشاؤمية والسوداوية للحياه واليأس والإحباط .

٦- إنعدام روح الإقدام والمبادرة لدى الشخص .

بـ المعوقات التنظيمية :

١- المركزه

- ٢- خلل فى نظام الإتصال وعدم تدفق وإتصاف المعلومات والأفكار بيسر وسهولة وسرعة . .
- ٣- التمسك الجاف بالوائح . .
- ٤- إتخفاض الروح المعنوية.
- ٥- إنعدام روح الفريق .
- ٦- وجود خلاف وصراع بين الأفراد والأدارة.
- ٧- جهل الأدارة بالمداخل السلوكية.
- ٨- عدم وضوح الواجبات .
- ٩- عدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

جـ المعوقات الإجتماعيه :

- ١- إنتشار الفساد والأمراض الإجتماعيه مثل الرشوه ، الوساطه ، المحسوبيه ، الإختلاس ، السرقة ، التزوير ، النصب ، التقييم للترقى للوظائف الأعلى بعيداً عن الموضوعيه والواقعيه.
- ٢- التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والعرف الباليه التى تقف حجر عثره أمام قيام المنظمه بتطوير آدائها .

- ٣- هدر الوقت والروتين والبيروقراطية في الإدارة .
- ٤- إنتشار السلبيه والأنماليه واللامبالاه .
- ٥- ضعف الولاء والانتماء.
- ٦- غياب المشاركة الإجتماعيه والتكافل .
- ٧- طلب السلطه والصراع عليها من أجل السلطه فقط.

# الفصل الرابع

## الجماعة

\* مقدمة

\* تعريف الجماعة

\* خصائص الجماعة

\* العوامل التي تؤدي الى تكوين الجماعة

\* مؤشرات تماسك الجماعة

\* أنواع الجماعات

\* ديناميات الجماعة.



- يتصل الإنسان منذ لحظة الميلاد حتى الوفاء ويتفاعل مع أنواع عديدة من الجماعات التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في حياته حيث تقوم بتحديد سلوكه وتشكيل أنماط تصرفاته عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية وتعد الأسرة التي ينتمى إليها الفرد أولى وأهم هذه الجماعات لأنها تسهم بشكل كبير وواضح في تكوين شخصيته حيث تفرس في نفسه للسلوك المرغوب فيه والذي يوافق عليه الشرع وبقراء المجتمع وتنفرد من السلوك الغير مرغوب فيه.

- بجانب جماعة الأسرة توجد العديد من الجماعات مثل جماعة الرفاق ، جماعة النادي ، جماعة العمل ، .... الخ - وكل هذه الجماعات لها مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كما أنها تؤثر في شخصية الفرد بطريقة متميزة .

- إن أغلب سلوك الإنسان يمكننا فهمه بصورة أفضل وبدقه عندما نقوم بدراسته من خلال بيئة العمل - حيث أن الإنسان يقوم بالعمل ضمن جماعة أو معها - وقد أثبتت البحوث والدراسات أن الجماعة التي يكون الفرد أحد أعضائها تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكه وتحدد هويته أي سماته وخصائصه كما أنها تؤثر إيجاباً أو سلباً في سلوكه حيث نجد اتجاهاته نحو أهداف المؤسسة أو المنشأة التي ينتمى إليها والقيادة والمهام التي توكل إليه ... الخ - لتحديد جزئياً بواسطة الجماعة التي ينتمى إليها.

~~~~~  
- وفي هذا الفصل سوف نوضح أثر الجماعة على سلوك الفرد  
من خلال التوضيح للقارئ حقيقة الجماعة وسبب وجودها و الدور  
الذى تلعبه لكل من الفرد والمنظمة .

#### - تعريف الجماعة .

- يستغرق الفرد جزءاً كبيراً من يوم العمل داخل المؤسسة أو  
المنظمة التى يعمل فيها فى تفاعل مع الآخرين من العاملين معه فى  
هذه المؤسسة ويشتج عن ذلك التفاعل العديد من سلوكيات العمل ،  
الآداء التنظيمى ، إتخاذ القرارات وقد أوضحنا سلفاً أن سلوك الفرد  
وهويته يتأثر بدرجة كبيرة بالجماعة التى يكون أحد أعضائها .

- الجماعة عبارة عن وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من  
الأشخاص يحدث بينهم تفاعل إجتماعى « أخذ و عطاء » عن طريق  
أداة إتصال فى أغلب الأحوال تكون اللغة وتربطهم علاقات  
إجتماعية مشتركة - وتوجد لديهم مجموعة من الأهداف والآمال  
والطموحات والمصالح ودوافع واحدة أو قريبة ويسعون لتحقيقها  
كما توجد معايير ومعتقدات وقيم وهراف ، عادات ، تقاليد شائعة بين  
أفراد الجماعة وهى التى تحدد وتنظم سلوك أعضائها .

- أثناء قيام الجماعة بتحقيق أهدافها تراعى إشباع الحاجات  
الفردية لأعضائها مما يدل على أن هناك علاقة إعتماديه متبادله بين  
أعضاء الجماعة لكل فرد داخل الجماعة دوره ومكانته .



~~~~~  
- من هنا يتضح لنا أن للجماعة مجموعة من الخصائص سوف

نعرض لأهمها فيما يلي :

- خصائص الجماعة :

- ١- تتكون من فردين أو أكثر .
- ٢- تمتاز بالإستقرار النسبي أى أنها تدوم لفترة زمنية معقولة .
- ٣- وجود أداء أو وسيلة اتصال بين أعضائها مثل اللغة تسهل من عملية التفاعل الإجتماعى بينهم .
- ٤- وجود صورة من صور التفاعل الإجتماعى المتبادل بين أعضائها «التأثير ، التأثير ، التبادل» - وبعد التفاعل الإجتماعى من أهم سمات الجماعة .
- ٥- وجود هدف أو أهداف مشتركة يسعى جميع أفراد الجماعة لتحقيقها .
- ٦- وجود معايير ، معتقدات ، ميول ، اتجاهات ، قيم ، .... الخ - مشتركة تنظم وتوجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها .
- ٧- يجب أن يكون هناك دور إجتماعى محدد ومكانه معينة لكل فرد داخل الجماعة ويتم ذلك عن طريق إرساء قدر من البناء والتنظيم الإجتماعى للجماعة يوضح الاختلاف والتمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم .

~~~~~

~~~~~

////////////////////////////////////  
٨- يجب أن تكون هناك وسائل للضبط الاجتماعي تقن  
وتنظم سلوك أعضاء الجماعة وفقا لما يمثلوها من معايير .

٩- يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة القدرة على العمل  
بروح الفريق أى كوحدة واحدة .

١٠- يجب أن يكون هناك شعور وإحساس لدى أفراد الجماعة  
بالإنتماء والولاء للجماعة .

١١- يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود وأعضاء  
الجماعة حتى لا يحدث تناقض أو تعارض أو ازدواج بين هذه الجهود .

**\*العوامل التي تؤدي الى تكوين الجماعة :**

- الإنسان مدنى بطبعه أى لا يستطيع العيش بمفرده لابد أن  
يعيش داخل جماعه حيث لديه ميل الى التجمع مع أفراد نوعه ونتيجه  
لهذا الميل نادراً ما يعيش بمفرده إلا فى الحالات القصوى .

- منذ نشأة الخليقة على سطح الأرض كان الإنسان البدائى  
يلتقى من غيره من بنى البشر بطريقة تلقائية بدون وعى أو تخطيط  
مسبق لهذا اللقاء ومن هنا بدأت تظهر أبسط أشكال التجمع  
الإنسانى وكان أهم ما يميز هذا التجمع القرب المكاني بدون أن  
يكون هناك أى صورة من صور التفاعل أو أى وسيله من وسائل  
الاتصال وأيضا لا يوجد أى تنظيم يعكس التمايز بين مكانات الأفراد  
وأدوارهم ، ولا توجد لديهم أهداف يسمعون إلى تحقيقها ولا بناء

إجتماعي للجماعة ، ... الخ - هذا التجمع تجمع جغرافى أى عبارة عن مجموعة من الأفراد فى منطقته معينة فقط وسمى بالحدود .

- فى حالة لقاء الأشخاص مع بعض ويكون هناك 'تفاعل' تأثير ، وجود مصالح وأهداف مشتركة تربطهم ببعض بجانب وجود سلوك أو صلات معينة تميزها عن غيرهم لائتمالهم أو تربطهم هذه الصلات أو يختلفون عنهم فى السلوك .

- أما فى حالة إذا كان مجموعة الأفراد يشتركون فيما بينهم فى مجموعة الخصائص المعينة مثل مستوى دخل هؤلاء الأفراد المستوى لا يزيد عن حد معين يطلق عليه فئة « CLASS » - وإذا حدث تفاعل بينهم كونوا جماعة.

يوجد العديد من التفسيرات التى توضح الأسباب والعوامل التى تؤدي إلى تكوين الجماعة من أشهر هذه التفسيرات للربطة بمدى ما تقدمه الجماعة من إشباعات سواء داخل الجماعة أو خارجها والمتمثلة فى :

أ- الإشباعات التى تتم داخل الجماعة ، وهى

(١) مدى التجاذب بين أعضاء الجماعة ،

- يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة هو أن الأشخاص ينجذبون الى من يتشابهون فيما بينهم فى ثقافته المتمثلة فى «القيم ، العادات ، التقاليد ، العرف ، القانون ، المعتقدات ، ... الخ - المستوى

الإجتماعى والإقتصادى، السمات النفسىة والإجتماعىة والجسمىة .

## (٢) الجاذبىة لنشاط الجماعة :

- قيام الشخص بالإنضمام الى الجماعة التى تشبع هواياته مثل الشخص الذى ينضم إلى نادى معين يمارس بداخله هوايات الشخص الذى يريد أن يمارسها .

## (٣) الجاذبىة لأهداف الجماعة :

- ينضم الشخص إلى الجماعة التى يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه التى يسعى إلى تحقيقها .

ب. الإشباعات التى تتم خارج الجماعة : وهى :

## (١) الجاذبىة لأهداف الجماعة :

- الشخص الذى يسعى للأنضمام إلى جماعة ذات مذهب سياسى مختلف عن المذهب السياسى لهذه الجماعة المنضم إليها إعتقاداً منه أنه من خلال الإنضمام يمكن تكوين علاقات إجتماعىة مع رؤساء وقادة الأحزاب الأخرى مستغلاً إنضمامه لتلك الجماعة .

## (٢) الجاذبىة خارج الجماعة :

تقوم بعض الجماعات بخلق فرصة لأعضائها خارجها تمكنهم من تحقيق أهدافهم ومصالحهم فتجد كثير من الأشخاص ينضم إلى هذه الجماعات مثل « النادى ، النقابة ، المؤسسة ، المنظمة » ليس لجرد العضوية ولكن لما تخلقه من فرص سانحة تمكنه من تكوين علاقات إجتماعىة تجعله يحصل على إمتيازات تمكنه من تحقيق أهدافه خارج

\*الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة .

١ - مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الجماعة فكلما زاد أدى إلى زيادة تماسك وترايط الجماعة وزيادة إلتناء الأعضاء للجماعة والحفاظ على تماسكها واستمراريتها وديموميتها .

٢ - مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة فكلما كانت هذه الأنشطة والأعمال والهوايات أكثر جاذبا للأعضاء وتلاءم مع قدرات وإستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسميه والنفسيه والاجتماعيه والعقليه أدى إلى حفاظ أعضاء الجماعة على تماسكها واستمراريتها .

٣ - مدى ما تحققه العضويه في الجماعة من إشباع حاجات العضو ورغباته وميوله وأهدافه فكلما تحقق ذلك بدرجة كبيره للعضو سواء داخل الجماعة أو خارجها أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ على هذا التماسك .

٤ - مدى حجم الجماعة ففي الجماعات الصغيره الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات كبيره الحجم ويرجع ذلك أن التفاعل والإتصال بين أعضاء الجماعه الصغيره يكون كبير بعكس أعضاء الجماعة الكبيره الحجم .

٥ - مدى إستقرار الجماعة - يوجد علاقه زاد تماسك الجماعة

والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة بين إستقرار الجماعة ومدى تماسكها فكلما كان هناك إستقرار لأهدافها وخططها وسياساتها وإجراءاتها وأعضائها أدى ذلك الى زيادة ثقة الأعضاء في الجماعة والانتماء والولاء لها وبالتالي يزداد تماسكهم بها .

٦- مدى التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى سواء داخل المؤسسة أو المنشأ أو خارجها يؤدي ذلك الى تماسك الجماعة .

٧- مدى ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجية حيث يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك ضغوط من الإدارة فيبذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على الجماعة وتماسكها - أيضا في حالة الضغوط الخارجية أو الأخطار الخارجية التي تهدد كيان وإستقرار الجماعة مثل الأخطار المهنية ، ظروف العمل ، الجماعات الأخرى التي تتنافس معها يؤدي ذلك الى زيادة تماسك الجماعة .

\*مؤشرات تماسك الجماعة :

- يتوقف مدى تماسك الجماعة على درجة إنجذاب الأعضاء للجماعة وإن أعضاء الجماعة تتجذب اليها اذا كانت تقوم بإشباع حاجات الأفراد وعندما تحتل هذه الجماعة مكانه في نفس العضو فيمكنها أن تقوم بالتأثير في أفكاره وقيمه ومعايره وسلوكه ، ...الخ ومن العلامات التي تدل على تماسك الجماعة هي :

١- قيام أعضاء الجماعة أثناء ممارسة أنشطتهم المختلفة سواء في العمل أو في مواقف الحياة المختلفة مثل « النزاهة ، الصداقة ، الجيرة ، العمل الإجتماعي » بإختيار بعضهم البعض .

٢- مساندة أعضاء الجماعة بعضهم البعض والوقوف جنباً إلى جنب في مواقف الشدة والعصبيه والكوارث.

٣- قيام كل عضو بأداء دوره داخل الجماعة على أكمل وجه وبدون حدوث تصارع بين الأدوار.

٤- إمتثال كل عضو داخل الجماعة لثقافتها وأساليب الضبط الإجتماعي داخلها.

- بعد هذا العرض للأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعة والمؤشرات التي تدل على ذلك يمكننا أن نستخلص مفهوم تماسك الجماعة حيث يرى البعض أنه ناتج محصلة للقوة التي تعمل على جذب الأفراد تجاه الجماعة بينما يرى فريق آخر أن مفهوم تماسك الجماعة يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها - بينما يرى فرق ثالث أن هذا المفهوم هو عبارة عن القوة التي تمارسها الجماعة حتى تحافظ على عضوية أعضائها.

#### \*أنواع الجماعات:

- نعيش الآن في عصر يتميز بكثرة الجماعات التي ينتمى إليها الفرد الواحد وفي نفس الوقت فنجد الفرد عضو في جماعة الاسره عضو في جماعة الرفاق ، عضو في جماعة المدرسة أو الجامعة أو العمل ، عضو في حزب سياسي ، ... الخ .

- ويلعب الفرد دوراً له مكانه في جماعته ينضم إليها وتختلف عن أدواره ومكانته في الجماعات الأخرى وأيضاً داخل الجماعة الواحدة يتغير الفرد ومكانته بمرور الأيام وتقدم العمر .

~~~~~  
- أيا كانت الجماعات فإنها تؤثر بشكل ملحوظ على شخصية الفرد وسلوكه ومعتقداته وقيمه وميوله واتجاهاته وأفكاره ، ... الخ -  
ويتم ذلك من خلال عملية التشعبة الإجتماعية التي تقوم بها الجماعة ومن خلال عملية التقمص التي يقوم بها العضو ليتقمص شخصية - أى « التحلى ببعض سمات وخصائص الجماعة التي ينضم إليها مثل قيامه بتبنى قيمها ومعتقداتها ومعاييرها والقيام بالأعمال والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعة .

تتعدد طرق وأسس تصنيف الجماعات وسوف نعرض أكثر الطرق إستخداما وهي التمييز بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية كالآتي :

#### ١- الجماعات الرسمية ، FORMAL GROUPS ،

- تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون.

- داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته .

- أهداف هذه الجماعة تكون متمشية مع أهداف المنظمة كما يحدد داخلها طبيعة الإتصال بين الأفراد سواء مع ممثلى السلطة فيها الأعلى مركزاً أو الرؤسين من أعضائها ، أى ما يسمى بالسلسلة القيادية ، والأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة .

- داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر



وتكون العلاقات الإنسيانية الأكثر عمقا بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.

\*ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات الرسمية وفقا لمدى الديمومية والاستمرار وهم:

#### (١) جماعات رسمية دائمة، PERMANENT،

- تتمثل هذه الجماعات في فرق الإدارة العليا في المنظمات الإستشارية، جماعات العمل في الإدارات المختلفة، اللجان الدائمة.

#### (٢) جماعات رسمية مؤقتة، TEMPORARY،

- تتمثل هذه الجماعات في اللجان أو الفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمة أو عمل معين ثم تحل هذه اللجان أو الفرق بعد تنفيذ العمل أو المهمة ما لم تكلف بعمل آخر ومن أمثلة هذه الجماعات لجنة لإجراء الدراسة والبحث وكيفية تقديم خدمة أو سلعة جديدة، لجنة لدراسة سياسة الأجور، لجنة لتعيين موظفين جدد بالمنشأة.

#### ب. جماعات غير الرسمية:

- تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الإجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه الجماعات الأفراد في ترابط إجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات ... الخ.

تعدد صور وأشكال هذه الجماعات داخل المنظمة أما من حيث الإستمرارية فممتد ما يكون مؤقت ومنها ما يكون مستمر لفترة زمنية طويلة ولا يتم تحديد اسم لها كما أن الإتصال بين أفرادها يتم بطريقة تلقائية بعيداً عن التسلسل القيادي .

- تلعب هذه الجماعات دور مؤثر وكبير على أعضائها وفي نفس الوقت على المؤسسة - ويوجد نوعين من هذه الجماعات الغير رسمية هما

#### جماعات الأصدقاء:

- تتكون هذه الجماعات بسبب وجود تقارب في الصفات والخصائص بين أعضائها مثل « التقارب في المرحلة العمرية ، المعتقدات السياسية والفكرية ، الإهتمامات ، .. الخ - هذا التقارب يؤدي الى تكوين علاقات إجتماعية وصداقات بينهم فتتكون الجماعة مثل جماعة الرفاق ، جماعة صندوق الزمالة ، جماعة نادي معين بالمنشأة أو المؤسسة .

#### - جماعات المصلحة « تبادل المصالح » :

- يتم تكوين هذا النوع من الجماعات الغير رسمية من أجل تحقيق منافع أو أهداف أو مصالح مشتركة بين الأعضاء والدفاع عن هذه المصالح أو المنافع أمام الإدارة داخل المؤسسة أو للمنظمة أو خارجها أو أمام الجماعات الأخرى .

## ح - الجماعة المرجعية . REFERNCC GROUP

- دراسة الجماعة المرجعية يعد ذو أهمية وفائدة كبيرة بسبب أهميتها فى عمليات التفاعل الإجتماعى والعلاقات داخل الجماعة وبين الجماعات الأخرى .

- هذا النوع من الجماعات يفضلها الفرد ويحترمها ويتطلع الى الانتماء اليها - فقد يكون هذا الشخص عضو فى جماعة معينة ولكنه يتأثر بقيم جماعة أخرى هذه الجماعة يعتبرها مرجعه يرجع اليها فى تقويم سلوكه الإجتماعى أو يتمنى ويأمل فى أن ينضم اليها وسبب ذلك أن القيم التى تتمثلها الجماعة المرجعية أكثر جذبا للشخص الذى يتمنى ويغيب الانضمام اليها ومن هنا تكون قيم هذه الجماعة أكثر تأثيراً فى تحديد وتشكيل سلوكه .

- يلعب الفرد داخل الجماعة المرجعية أحب الأدوار الإجتماعية إلى نفسه وأكثرها إشباعاً لحاجاته ويشارك أعضائها دوافعهم الإجتماعية وعاداتهم وإتجاهاتهم ومستوى طموحهم ، ... الخ - وفى نفس الوقت يختص لأساليب الضبط الإجتماعى الخاص بها وبالتالى يعتبر الفرد الجماعة المرجعية جماعة ومعاييرها معايير .

- مدى ولاء وانتماء الفرد للجماعة المرجعية يتوقف على قيمة الجماعة بالنسبة له ومدى إشباعها لحاجاته .

تنقسم الجماعات المرجعية ، الى

١- جماعات عضوية ،

- هذه الجماعات ينتمى اليها الفرد فعلا وتتضمن :

(أ) جماعات المواجهة الصغيرة ،

- يسودها الارتباط الفعلى والتفاعل الإجتماعى المباشر أى وجهها لوجه مثل الأسره ، زملاء العمل .

(ب) جماعات ينضم اليها الفرد دون حدوث أى تفاعل اجتماعى مباشر مع أعضائها ،

- مثل الانضمام الى حزب سياسى أو نقابه أو جمعية علميه دوليه دون حضور إجتماعاته .

٢- جماعات آليه ،

- هذا النوع من الجماعات ينضم اليها الشخص بصورة آليه أى لادخل لإرادته فى الانضمام اليها ولكن ينضم اليها بحكم ظروفه معينه مثل السن الجنس ، الثقافه ، ... إلخ .

د- الجماعات الأوليه ،

- يكون الإتصال بين أعضاء هذه الجماعات قوى ومباشر وفى أغلب الأحوال يقل حجم الجماعة عن (٢٠) عضو- والعلاقات بينهم مباشره وثيقه ويسودها الحب والإنصياح لمعاييرها - كما أنه فى أغلب

الأحوال يعيشوا هؤلاء الأعضاء مع بعض ويحدث تفاعل فيما بينهم  
كما يستجيبوا بشكل مباشر لبعض .

- كما تتميز أيضا بأن اللقاء بين الأعضاء وجهها لوجه ويتحدثون  
ويتحاورون مع بعض وممولهم وآمالهم وطموحاتهم وأهدافهم مشتركة  
وعادة الراويط التي تربط أعضاء الجماعة روابط الدم أو القرابة أو  
الجوار .

- تعد الأسرة من أولى وأهم الجماعات الأولية حيث أنها تعد  
اللبنة الأولى في صرح المجتمع وتكوينها شيء مهم وضروري لأنها  
تقوم بإشباع حاجات الطفل الأساسية وتشكل شخصيته بداخلها وفي  
نطاقها يتم غرس ثقافة المجتمع عن طريق عملية التنشئة الإجتماعية  
ويتشرب المعايير الإجتماعية والخلقية التي يقرها الشرع ويوافق عليها  
المجتمع .

- بجانب الأسرة توجد جماعات أولية أخرى مثل جماعة  
الرفاق ، جماعة الجيرة ، فريق العمل ، ... الخ .  
هـ . الجماعات الثانوية :

- تختلف الجماعات الثانوية عن الجماعات الأولية في أن العلاقة  
لا تكون عميقة ولا تنسم بالتكرار أو الانتظام ويقل فيها الشعور بالتعاطف  
بين أعضائها وتكون هذه العلاقات أكثر عجمية كما يحدث في  
الجماعات الأولية .

~~~~~  
- اللقاء بين أعضائها يعتمد على الإتصال الغير مباشر  
كالإنتساب وتتعدد صور وأشكال هذه الجماعات مثل « الجمعيات  
الخيرية والهيئات السياسية والدينية والنقابات » - أما من حيث الحجم  
فيكون عدد أعضائها أكبر نسبيا من الجماعات الأولية .

### \* ديناميات الجماعة ، GROUP DYNAMICS

#### مقدمة:

- إستخدم مصطلح ديناميكية الجماعة « GROUP DYNAMIS »  
منذ فترة الحرب العالمية الثانية .

- يعد هذا المجال من المجالات الحديثة حيث ارتبط بالعالم /  
كثيرت ليفين في أمريكا حيث قام ومساعديه ببعض الدراسات في  
مواقف إجتماعية كثيرة خلال الحرب العالمية الثانية تناول فيها يبحث  
القرارات الجماعية والمناقشات الجماعية وما تحدثه من تغييرات في  
العادات .

- يقوم علم ديناميات الجماعة بالبحث في سمات وخصائص  
الجماعة بغرض الوصول إلى فهم وطبيعة الحياة والجماعة حيث يعرفه  
بونر / BONNER بأنه « ذلك الفرع من علم النفس الإجتماعي  
الذي يبحث في تكوين بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية

١- يوسف مصطفى القاضي وآخرون - السلوك الإجتماعي للفرد ، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع ،

الطبعة الأولى - ١٩٨١ ، ص ٦١

الترجيح - ولا تتكون الجماعة ولا تتغير بصورة آلية ولكن نتيجة لجهود أعضائها في حل مشكلاتهم وفي إشباع حاجاتهم فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة من إعادة البناء والتوافق يقصد التخفيف من التوتر بين أعضائها ويقصد حل المشكلات المشتركة . (١)

- تتميز الجماعة بأنها « كل دينامي » ويقصد بذلك أن التفاعل الذي يؤدي إلى حدوث تغير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغير في أي جزء آخر.

- فعلى سبيل المثال إذا أردنا أن ندرس ديناميات جماعة معينة مثل الأسرة فعلى سبيل المثال يحدث ، تغير في علاقات السلطة داخل الأسرة .

إذا مات أحد أعضائها أو انضم إليها عضو آخر من طريق الزواج أو الميلاد .

- من هنا يتضح لنا أن دينامية الجماعة هي التفاعل مضافا إليها عنصر التغيير - حيث يقول الفيلسوف اليوناني / هيراقليطس ، أن العالم في حالة تغير مستمر مثل مجرى النهر ، لذا فالتغير هو قانون الوجود أما السكون فهو العدم .

- يعد التفاعل الاجتماعي « العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة فإنه يمكن أن نشير إليه بإعتباره تلك العمليات التي تنجم عن اتصال فردين أو أكثر ( ليس بالضرورة إتصالا ماديا ) لتحقيق

أهداف الجماعة من خلال ، وسائل للاتصال الإجتماعى ( مرسل ومستقبل ووسيلة اتصال ) وغالباً ما يكون الاتصال فى الجماعات الرسمية من أعلى لأسفل لإصدار التعليمات والأوامر ، ومن أسفل الى أعلى لتقبل المطالب ونقل النتائج والمشاعر ، ويبدو ذلك واضح فى الوحدات العسكرية التى تأخذ بمبدأ القيادة فى تسلسل الاتصال ، أما فى الجماعات غير الرسمية فإن الاتصال يكون بشكل تلقائى - أى أن التفاعل الإجتماعى هو عملية يربط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الاتصال الأفقى لتحقيق الأهداف المطلوبة (١) .

- تتعدد صور ومظاهر دينامية الجماعة فتشمل التفاعل الإجتماعى ، التكامل الإجتماعى ، العلاقات الإنسانية ، التغيير الإجتماعى ، .... الخ - من مظاهر السلوك الجماعى - وسوف نتناول أهمها :

### \*التفاعل الإجتماعى: SOCIAL INTERACTION

يتضمن التفاعل الإجتماعى مجموعة من التوقعات من جانب كل الأعضاء المشتركين فيه فالعامل عندما يتعرض لمكروه ويستغيث يتوقع أن يستجيب الزملاء لاستغاثته وتقديم العون والمساعدة له وبجانب ما يتضمنه من مجموعة من التوقعات فإنه يتضمن إدراك الدور الإجتماعى وسلوك الفرد فى ضوء المعايير الإجتماعية التى تقوم بتحديد دوره الإجتماعى وأيضاً أدوار المشتركين معه .

(١) محمد شفيق - الإنسان والمجتمع - مقدمة فى السلوك الإنسانى ومهارات القيادة والتعامل ، الإصدار ، المكتب العلمى الحديث ، ١٩٩٧ ، ص ١٣٠ .



~~~~~  
- يتخذ التفاعل الاجتماعي أشكالاً ومظاهر عدة بين الأعضاء والجماعات ويكون لها تأثير على السلوك الإنساني لهم سواء أفراد أو جماعات وتمثل التفاعل الاجتماعي في الأشكال الآتية :

#### ١- التعاون :

- يعد أحد مظاهر لتفاعل الاجتماعي وهو نمط لسلوك شائع في أغلب المجتمعات ويحدث نتيجة التفاعل الشخص مع المحيطين .
- يقصد بالتعاون اشتراك فردين أو أكثر في إنجاز عمل معين أو للوصول إلى هدف أو غاية مشتركة لا يمكن لشخص بمفرده تحقيقه ويدوا التعاون بشكل واضح في المجال الإقتصادي وعند تقسيم العمل حيث لا يمكن للفرد بنفسه إنتاج كل ما يحتاجه من خدمات أو سلع.
- ظاهرة التعاون ليست قاصرة على الأفراد والجماعات بل تمتد إلى الدول والأمم .

#### ٢- المنافسة :

- هي عملية تتم بين طرفين أفراداً أو جماعات من خلالها يسعى كل طرف في الحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة أو لتحقيق هدفه والوصول إلى أفضل وأحسن النتائج .
- تعدد للمواقف التي تحدث فيها عملية المنافسة فعلى سبيل المثال التنافس بين الأفراد على زيادة الإنتاج للحصول على مكاسب وعائد مادي ومعنوي .

~~~~~  
- أيضا صورته أخرى للتنافس على الوظائف الخالية داخل المؤسسة أو المنظمة للحصول على منصب أو مكانه إجتماعيه وهذا ليس قاصر على الأفراد فنجد أيضا الشركات تتنافس على السيطرة على الأسواق ، أيضا المستهلكون يتنافسون للحصول على السلع والخدمات القليلة والنادرة التي تقوم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

- الشخص الذي يدخل في عملية التنافس مع الآخرين يتبنا سلوك المشتركين معه في عملية التنافس وبناء على ذلك يقوم بتحديد سلوكه الشخصي الذي سوف يتبعه أثناء عملية التنافس .

- عملية التنافس لا تحدث بين الأشخاص إلا إذا كان هناك ندره في المنتجات والخدمات المراد الحصول عليها فعند توافرها تختفى عملية التنافس .

- يقوم الشخص في الاسراع في العمل المكلف به عندما يقوم بأداء أعمال فيها منافسة وبالتالي فإن العناء يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج إذا كان يجرى مع منافسيه .

**عملية التعاون والتنافس هي مجال التجارة وإدارة الأعمال :**

- تعد هاتان العمليتان من أكثر صور ومظاهر التفاعل الإجتماعي وضوحا وانتشار داخل المنظمات والمؤسسات الإقتصادية فعلى سبيل المثال نجد كل شخص في منشأة أو منظمة يسهم بقدر معين في تصنيع منتج أو تقديم خدمه للعملاء هذا يسمى تعاون - أما أفضل

منتج أو خدمه تقدمها شركات أخرى هذا يسمى « منافسة » .

- المنافسة ليست قاصرة على المنتجين والتعاون مع العميل ولكن أيضا يوجد تعاون بين المنتجين . - فعلى سبيل المثال عندما تتنافس أحد الشركات فى إنتاج أحد أنواع الجبن ضد أحد الشركات المشهورة التى تقوم بإنتاج هذا المنتج - فإن هاتين الشركتين مالم يحدث تعاون وإتفاق فيما بينهما فى تحديد سعر واحد محدد يلتزمون به - فإن المستهلك من ذلك هو المستهلك عن طريق إجبار أحد الشركتين فى تقديم منتجها بسعر أرخص مع نفس الجودة .

- عمليتى التنافس والتعاون تحدث فى إدارة الأعمال وعلى كافة المستويات داخل المنظمة أو المنشأة وخارجها حيث نجد أن الهدف المشترك بين جميع أقسام وإدارات المنشأة هو تحقيق تعاون بينهما للوصول الى أفضل إنتاج بأقل التكاليف والنفقات وعلى الجانب الآخر توجد منافسة داخل الأقسام والإدارات على الميزانية والمنح ، الترقى ، البعثات ، ... الخ - ومن الممكن أن يوجد كل من التعاون والمنافسة داخل القسم الواحد .

### ٢- الصراع :

- يعد الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الإجتماعى وأشد تأثير على سلوك الأشخاص من التنافس ، وقد يصبح الصراع على الشخص ، بعض السمات والخصائص مع العدوانية ، الكراهية ، الحقد ، الغيرة لمن يتصارع معه .

////////////////////  
- تتعدد أنواع الصراع فمنها ما يكون داخلي أى صراع داخل الفرد و قد ينشأ بسبب وجود تعارض بين :

- قيمه ، عاداته ، تقاليده ، معتقداته ، طموحاته ، حاجاته ، أهدافه .

- الدور الذى يجب أن يؤديه داخل وظيفته وبين مايقوم به بالفعل .

- نتيجة لعدم فهم الفرد الدور أو المهنة أو الوظيفة .

- نتيجة لعدم وجود توصيف جيد للوظيفة .

- نتيجة أعباء ومتطلبات العمل التى تفوق قدرات الفرد وإمكانياته .

- إصدار أوامر ، تعليمات ، توجيهات ، متداخلة ومتناقضة مع بعضها من أكثر من مدير أو رئيس على نفس خط السلطة الواحدة .

- عجز الفرد عن إشباع حاجاته مما يجعله يشعر بالإحباط وبالتالي يؤثر سلبا على سلوك الفرد فى أداء عمله .

- وجود تعارض بين الأهداف ومايجب أن يفعله الشخص .

- حدوث إختلاف فى التوقعات من الأشخاص أو الجماعة وما يجب أن يقوم بأدائه الشخص مثل المدير الذى تقابله مجموعة من التوقعات المختلفة من الرؤس ، جمهور المستهلكين ، النظام السياسى

الحكومة ، فعلى سبيل المثال يتوقع العمال من المدير منحهم حقوق وامتيازات أكثر مثل رفع الحد الأدنى للأجور ، زيادة الأجور ، فتح باب الترقى أما جمهور المستهلكين تزداد انخفاض فى أسعار السلع أو الخدمات التى تقدمها المنشأة أو المؤسسة - أما النظام السياسى فيرغب فى زيادة الأجور ، انخفاض فى الأسعار مع الحفاظ على الجودة ، زيادة الإنتاج ، زيادة الأرباح - كل هذه التوقعات متعارضة ومتناقضة مع بعضها مما يجعل المدير فى صراع بسبب عجزه عن التوفيق بين هذه التوقعات وتحقيقها ويرجع ذلك بسبب أن الأسلوب المستخدم فى تحقيق كل توقع يختلف عن الآخر .

وقد يكون الصراع بين أفراد الجماعة الواحد فردين أو أكثر بسبب وجود تنافس شديد بينهما على أشياء محددة أو نادرة تعجز الجماعة عن تحقيقها لجميع أفراد الجماعة . .

- يوجد صورة أخرى من صور الصراع التى قد تنشأ بين الأقسام ، الإدارات ، جماعات العمل على الموارد النادرة مثل العماله المدربه الماهرة ، المواد الخام - خيمر مثال على ذلك الصراع الذى يحدث بين الإدارات المختلفة عند تحديد ميزانية كل إدارة من الموارد المالية فتقوم كل إدارة بالمبالغة فى تحديد ميزانيتها .

- قد تنشأ صراع بين الإدارة عند زيادة الخصصات الماليه لإدارة معينه دون أخرى - أو قد يحدث الصراع بين الإدارات على القيام بأداء بعض المهام أو الوظائف حيث ترى كل إدارة أن هذه الوظيفة أو

المهمة في دائرة اختصاصها .

\* بعد هذا العرض للصراع يتضح لنا أن هناك فرق بين كل من المنافسة والصراع حيث في المنافسة نجد الأشخاص المتنافسون يتنافسون بطريقة سلمية ومشروعة بصورة فردية أو جماعية - بينما الصراع يتم بشكل عدائي وفي أغلب الأحوال يحاول الطرف الأقوى إيقاع الأذى بالطرف الأضعف بأساليب غير مشروعة فعلى سبيل المثال في حالة التنافس بين شركتين تقوم إحدى هذه الشركات بخفض أسعارها عن أسعار الشركة الأخرى أما في حالة الصراع فيحدث تدمير مثل حرق إحدى منشآت الشركة أو تدميرها.

\* طرق حل الصراع :

- هناك مجموعة من الأساليب تمكن من حل الصراعات ألا

وهي :

(١) اللجوء إلى استخدام القوة وتنفيذ التعليمات بدون مناقشة عن طريق سلطة تكون أعلى لها التأثير على الأطراف المتنازعة « المدير ، الرئيس » - وفي هذه الحالة تكون النتيجة إرضاء أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر .

(٢) - اللجوء إلى أسلوب الوساطة بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف ولكن هذا الحل في أغلب الأحيان الحل للوسط لا يرضى جميع الأطراف المتنازعة لأنه

لا يفي بجميع احتياجاتهم كاملة .

(٣) تحقيق التماسق والتكامل وعدم التعارض والتناقض بين أهداف كل من الأطراف المتنازعة وتحقيق ذلك من خلال البحث عن أبعاد النزاع أو التعرف على أسباب المشكلة ودراستها دراسة متأنية وبروية وتنبه للوصول إلى أفضل الحلول التي ترضى الأطراف المتنازعة وبالتالي تؤدي إلى حدوث التسيق والتكامل بين مطالبهم .

#### ٤- المحاكاة والتقليد :

- يعد مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء وتأخذ المحاكاة والتقليد صوراً فقد يكون في أنماط معينة من السلوك أو في الأفكار أو التأثير بإقتراحات معينة لأشخاص معينين دائماً - ويؤثر ذلك على سلوك الشخص وخصائصه في الحياة مع الآخرين .

- وقد يقوم الشخص بتقليد الآخرين بدون وعي أو لإرادة منه أي بطريقة تلقائية بسبب تأثيره بموقف معين أو شخص معين أو يقوم بالتقليد بناء على وعي ورغبة منه أي تقليد متعمد .

#### ٥- التمثيل :

- يعد أيضاً مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي حيث يقصد به العمل على إذابة الخلافات بين الأفراد أو الجماعات وتحقيق مزيد من مظاهر الوحدة بينهم وخير مثال ذلك اليهود حيث قاموا بعمليات التمثيل مع شعوب الدول التي يعيشون فيها - أيضاً المهاجرين إلى بعض

الدول الأوربية فإنهم يسمون إلى تحقيق التمثيل عن طريق إداية الاختلافات بينهم وبين شعوب هذه الدول لتحقيق مزيد من التعايش والوحدة معهم.

#### ٦- المهادنة:

- تنشأ عملية المهادنة بسبب وجود تصارع بين الأطراف فيتفقوا فيما بينهم على وقف الصراع وإخفائه ، وأيضاً وقف التنافس لفترة محدودة وقد يكون هذا الإتفاق بسبب حدوث تغيرات في ظروف البيئة المحيطة أو لمواجهة ظروف خارجية تتطلب اللجوء إلى حدوث تأجيل التنافس والصراع لفترة معينة لصالح الطرفين - وهي عبارة عن عملية وقتية أى لفترة معينة فعند زوال الأسباب والظروف التي دفعت الأطراف إلى اللجوء لمقابلة مهادنة فإن الصراع يظهر مرة ثانية ولكن بصورة أشد وأقوى عما كان آنفاً.



# الفصل الخامس

## الدافعية

- مقدمة .

- خصائص الدافع

- الدافعية والإدارة .

- النظريات الحديثة المفسرة للدافعية



- تعد الحاجة الغير مشبعة « وجود نقص » التي توجد لدى الفرد نقطة البداية في عملية الدافعية « MOTIVATIONAL PROCESS » وهي أول حلقة تؤدي في النهاية إلى قيام الإنسان بسلوك معين لإشباع هذه الحاجة حيث أن الحاجة « إفتقاد الإنسان لشيء ما » يجعله يشعر بالتوتر قصوىولوجيا أو نفسيا مما يدفع الإنسان إلى القيام بسلوك من شأنه إشباع هذه الحاجة وبالتالي يزول التوتر، وبمجرد قيام الفرد بتوجيه سلوكه نحو هدف معين لإشباع الحاجة الغير مشبعة تكتمل عملية الدافعية .

### تعريف الدافع « MOTIVE »

- تعددت تعريفات الدوافع حيث يعرفها بروج بأنها « حالة تعمل على استثارة وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه إلى تحقيق هدف معين أما ديفر فيرى أنه عبارة عن « عامل دافعي إنفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين » - في حين يراه هب بأنه « عملية يتم من خلالها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف معين » - من خلال هذه التعريفات.

يتضح لنا أن الدوافع تمتاز بمجموعة من الخصائص وهي :

١- التعبئة للطاقة ، التنشيط الدافعي ، :

- يقصد بتعبئة الطاقة تجميعها وتكون في حالة استعداد وبقطة لإصدار السلوك مثل استعداد المتصارعين أو الملاكمين على الحلبة لبدء عملية المصارعة ، استعداد كل من حارس المرمى أثناء قيام الخصم بضربة الجزاء ، استعداد المتسابقين في سباق الدراجات أو السيارات ، استعداد العامل للقيام بعمل معين .

٢- التنظيم والتوجيه للسلوك :

- بعد أن يقوم الكائن الحي كما أوضحنا سلفا بتجميع طاقته وتعبئته وجعلها في حالة يقظة وتحفز نجد أن الكائن الحي يقوم بتوجيه سلوكه إلى الحاجه التي يريد إشباعها مثل الطعام في حالة الجوع ، الماء في حالة العطش أو محاولة التفوق على أحد المصارعين ، السباق من أجل التفوق مثل المتسابقين في سباق الدراجات أو السيارات أو أداء مهنة أو حرفة معينة ، .... الخ .

٣- تناسب الطاقة المبذولة مع قوة الدافع :

- أي أنه كلما زادت قوة الدافع زادت الطاقة المبذولة أو النشاط الذي يقوم به الكائن الحي لإشباع حاجه أو تحقيق هدف فمثلا الكلب ظل جائعا لمدة يومين نجد أنه يبذل جهداً كبيراً في البحث عن الطعام لإشباع حاجته اليه بعكس آخر تناول الطعام منذ فترة وجيزه .

- طاقة الكائن الحي تظل معبأة وفي حالة إستعداد لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه لإشباع الدافع .

٥ - القابلية لتغيير المسار:

- يقوم الكائن الحي بتجميع طاقته وبذل كل جهده لإشباع حاجه أو تحقيق هدف يسعى إليه ويخفض التوتر المرتبط بهذا الدافع وعندما يشعر الكائن الحي أن الطريق الذي يسلكه مسدود أي لا يؤصله إلى إشباع الحاجه أو تحقيق الهدف الذي يسعى للوصول إليه فحينئذ يغير أسلوب إشباعه أي يسلك طريق آخر عندما يصير من إشباع الحاجه .

٦ - الطابع الدوري لإشباع الحاجات الجسميه والفسيوولوجيه :

- العديد من الأنماط السلوكيه والعادات والخبرات والمهارات التي تمكنه من لرضاء دوافعه وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ويخفض مستوى توتره .

ديناميكية الدوافع :

- سلوك الفرد قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع في وقت واحد .

- حاجات الفرد ودوافعه معشايكه ومتداخله ويؤثر بعضها في البعض .

- الظروف المحيطه بالإنسان : إقتصاديّه ، سياسيه ، إجتماعيه

تلعب دور فى تكرين دوافعه وتغييرها .

- جماعة العمل التى ينتمى اليها العامل تؤثر فى دوافعه من حيث الكيف والكم والترتيب .

- تلعب الإدارة دور فى توجيه دوافع العامل وإكسابه دوافع جديدة من خلال ما تقوم به من عمليات تدريب ، قدرة ، إلحاقه بأعمال جديدة ، إكسابه خبرات ومهارات جديدة .

#### \*الدافعية والإدارة :

- يعد موضوع الدوافع محور اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين فى شتى فروع العلم ويصفه خاجة فى مجال الإدارة لما تنسم به من أهمية أساسيه فى توجيه السلوك الإنسانى فمن طريق معرفة دوافع العاملين يمكن للإدارة :

١- التعرف على السلوك الإنسانى ومسبباته حتى يمكن للإدارة التنبؤ به مسبقا والتحكم فيه وتوجيهه لتحقيق نجاح المؤسسة أو المنظمة وإنجاز الأهداف التى أنشئت من أجلها على أكمل وجه وبأقل التكاليف وفى وقت قياسى .

يوجد علاقة وثيقة بين أداء العامل وكفاءته الإنتاجيه حيث أثبتت البحوث والدراسات أنه لايمكن لخبرات العامل وقدراته ومهاراته وإمكانياته والتدريب وتوافر الظروف المناسبه للعمل أن تؤتى ثمارها فى الإنتاج والجوده مالم تكن مقترنه بدافعية قوية للعمل .

٣- تمكن الإدارة توفير درجة مناسبة من الرضا عند العاملين بالمنظمة .

٤- تقديم أنسب الظروف التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين بالمنظمة .

٥- تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين ودفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقة حتى يتحقق الهدف المنشود .

٦- تمكن الإدارة من معرفة أهداف العاملين والعمل على التقريب بين أهدافهم وأهداف المنظمة .

٧- تحقيق البضام بين العاملين والإدارة .

٨- تمكن الإدارة من العمل على توجيه ذوافع العاملين بالمنظمة الوجهة الصحيحة والسليمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

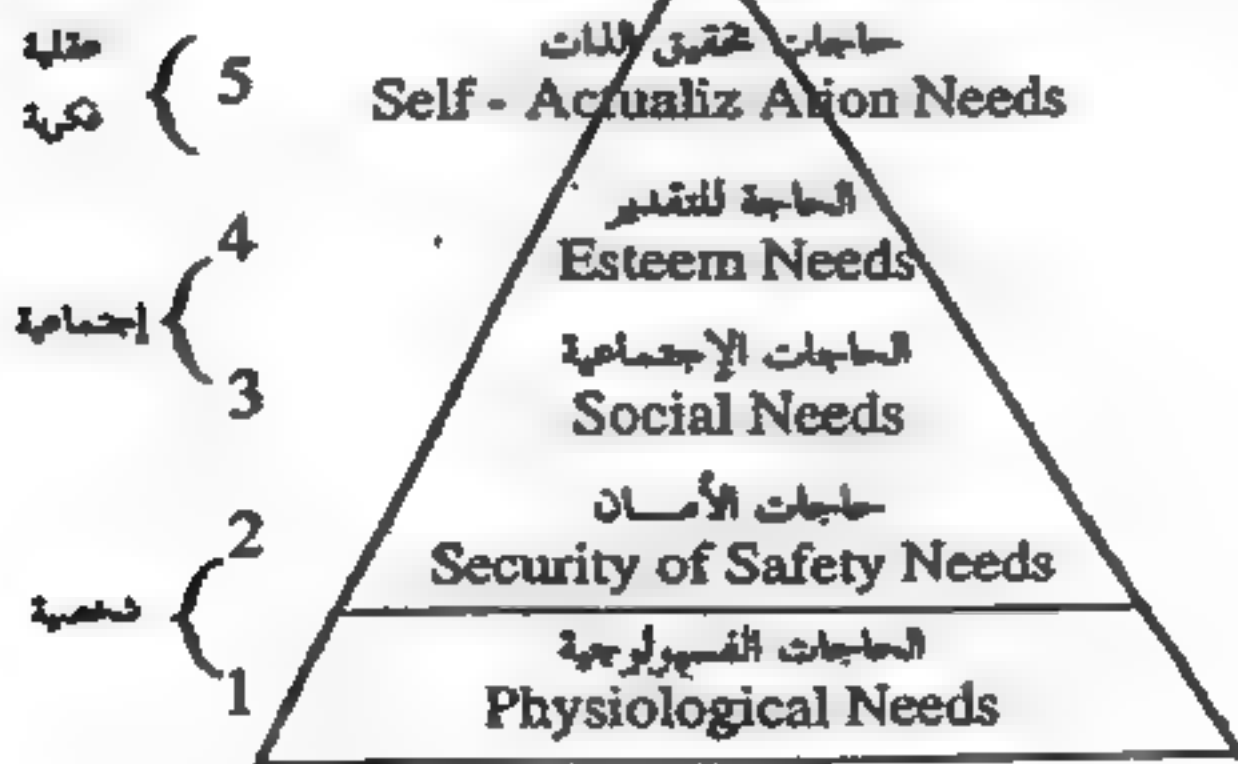
\* بعد العرض المبسط عن الدافعية وتعرفها وخصائصها وأنواعها وأهميتها بالنسبة للإدارة سوف نتعرف لبعض النظريات الحديثة المفسرة للدافعية وهي :

أولاً ، نظرية تدرج الحاجات لإبراهيم ماسلو ،

### MASLOW NEEDS HIERARCHY THEORY.

- يعد إبراهيم ماسلو من أوائل علماء النفس الذين اهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعية حيث قام بترتيب إحتياجات الفرد في شكل

هرمى HIERARCHY ، حيث بنى نظريته على البحوث والتجارب التى أجراها فى عيادته النفسيه حيث كان يرى أن دوافع الإنسان تنظم فى متصل « الدوافع الأوليه ( الفسيولوجيه والبيولوجيه ) عند أحد قطبيه - أما القطب الآخر توجد عليه الحاجات الأكثر تمدينا وارتقاء بما يتفق مع طبيعة الفرد الإنسانيه فى موضع آخر قام بوضع الحاجات الانسانية وترتيبها فى شكل هرمى بمعنى أن الحاجات الأكثر إلحاحا تحتل المركز الأول ولا بد من إشباعها أولا قبل أن تتولد وتنشأ لدى الإنسان الحاجه إلى العمل والسعى والوصول إلى الحاجه التاليه - وبمجرد أن يقوم الإنسان بإشباعها فإنها تفقد قيمتها كالدافع للإنسان - والإنسان يكون قد إنتقل إلى مستوى أعلى من الحاجات حتى يمكن دفع الإنسان وحثه على العمل وقام ماسلو بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات هيراركية كالآتى :





من خلال هرم الحاجات من وجهة نظر ماسلو يتضح لنا سلوك الإنسان يتأثر فقط بالحاجة الغير مشبعة أما الحاجة المشبعة لا يكون لها أى تأثير على سلوكه وبالتالي لا تجعله يشعر بالتوتر. وتلغفه إلى القيام بسلوك معين وقام بترتيب حاجات الإنسان فى شكل هرم يأتى فى قاعدته الحاجات الأساسية ، المادية ثم يتدرج إلى كل من الحاجات النفسية ثم المحنوية - كما أوضح أيضا أن الحاجة لا تظهر لدى الإنسان إلا عندما ما يتم إشباع الحاجات التى يسبقها من حيث الأهمية ودرجة الإلحاح وسوف يتم شرح ماسلو بالتفصيل :

#### ١- الحاجات الفسيولوجية : PHYSIOLOGICAL NEEDS

- تعد نقطة البداية فى نظرية الدافعية لماسلو حيث تعد هذه الحاجات ضرورية لبقاء العنصر البشرى والحفاظ على نوعه من الإنقراض والقضاء مما جعلها تحتل المرتبة الأولى وتتعدد الحاجات الفسيولوجية فتشمل الحاجة إلى الطعام ، الشراب ، الهواء ، الجنس ، النوم ، الاحتفاظ بدرجة حرارة معينة للجسم .

- تعد هذه الحاجات أقوى مجموعات الحاجات جميعاً وتتميز ببعض الخصائص مثل :

(١) مرتبطة بأعضاء الجسم .

(٢) تكون مستقلة عن بعضها نسبياً .

(٣) يتعامل معها الكائن الحي بصفة مستمرة حتى تقل مشبعة

وعلى فترات متقاربة .

## ب. حاجات الأمان ، ، SECURITY of SAFETY NEEDS .

- تحتل حاجات الأمان المرتبة الثانية من مدرج ماسلو ففتدما يستطيع الإنسان إشباع حاجاته الفسيولوجيه بدرجة مرضيه له فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان وعلى سبيل المثال تتمثل فى الرغبة فى التأمين الإقتصادى « إدخار الأموال » ، الرغبة فى الحصول على عمل ثابت ومستقر يضمن له الحياه الكريمه له ولأسرته ، الرغبة فى الحصول على أنواع التأمين المختلفه مثل التأمين ضد البطاله ، التأمين ضد الشيخوخه ، التأمين ضد العجز والحوادث والوفاء ، ... الخ - الرغبة فى العيش فى عالم منظم حتى يمكنه التبرع عما سيطراً عليه فى المستقبل ، الرغبة فى الحمايه من التدهور أو الأزمات الإقتصاديه .

- تلعب الإدارة هنا دور فى إشباع هذه الحاجات عن طريق خلق فرص عمل ، تأمين الوظيفة « SECURE THE JOB » ومتعلقاتها وما يترتب عليه ، توافر الأمن الصناعى والسلامه المهنيه وحمايته من المخاطر الصحيه والنفسيه ، جعل المجتمع الذى يعيش فيه الفرد مجتمع آمن يحكمه النظام والأمن ليس قاصر على توفير الأمن المادى للشخص ولكن لابد من توفير الأمن النفسى والمعنوى فعندما يشعر الفرد بالاستقرار وعدم التهديد فى عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله كل ذلك يجعله يشعر بالأمن النفسى ويتحقق ذلك من خلال أن تكون بيئة العمل آمنه ، توافر الأنظمه التأمينيه ، نظام للمعاشات ، .... الخ .

## جـ. الحاجات الإجتماعيه ، SOCIAL NEEDS

- يقصد بالحاجات الإجتماعيه حاجات الحب والإلتواء أى رغبة الشخص فى الإلتواء والإرتباط بالبيئة الإجتماعيه المحيطه به وشعوره بالقبول من قبل الأقران عن طريق رغبته فى الإلتصال والتفاعل معهم وتكوين علاقات طيبه وتحقيق رقى ويزيد من المكانه الإجتماعيه فى الوظيفة التى يشغلها أو فى الجماعة التى ينتمى إليها ويمكن للإنسان إشباع حاجته للحب والإلتواء عن طريق عقد الإجتماعات واللقاءات والمؤتمرات واللجان والإشغراك فى الرحلات والمسافرات وإقامة الحفلات وعدم قدرة الإنسان على إشباع هذه الحاجات يؤدى إلى حدوث خلل وعدم قدرته على التكيف مع البيئة المحيطه به .

- يظهر الحاح هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو بعد ما يستطيع الإنسان تحقيق إشباع الحاجات الفسيولوجيه وحاجات الأمن .

## د - حاجات التقدير ، ESTEEM NEEDS

- تشمل هذه الحاجات فى رغبة الإنسان إلى إحترام وتقدير الآخرين له مما يؤدى إلى خلق شعور لديه بقيمته والثقة فى نفسه وقدراته ومهاراته وإمكانياته وخبراته ومواقفه .

- بعد كل من دافع التحصيل والمركز الإجتماعى من أهم مكونات هذه الحاجه .

ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال منح المكافآت والترقى

وتقديم الجوائز والحوافز والهدايا والميداليات والكؤوس وأيضا عن طريق الشناء والإحترام والشكر والتقدير على الأعمال الهامة التى تم إنجازها.

- أما فى حالة عدم إشباع هذه الحاجات يؤدى إلى إحساس الإنسان بالدونية والإنحطاط والتوتر.

### هـ. حاجات تحقيق الذات ، SELF- ACTUALIZATION

- حدد أخيراً ماسلو حاجات تحقيق الذات وهذه الحاجات تعكس رغبة الإنسان فى تحقيق مايتفق مع مآلديه من قدرات وإمكانيات وتمثل حاجات تحقيق الذات أقصى درجات الإشباع التى قد لا يصل إليها الفرد.

- إن إشباع هذه الحاجات يعنى أن باقى الحاجات التى تسبقها والتى حددها ماسلو على مدرجه تم إشباعها .

\* إشباع حاجات تحقيق الذات تلعب دور مهم فى حياة الإنسان حيث تدفع الفرد إلى تنمية قدراته العقلية على الخلق والإبداع والإبتكار فى وظيفته أو مهنته مما يمكنه من الوصول الى أعلى مراحل التقدم والرقى والإنجاز.

### \* أهمية نظرية ماسلو للإدارة :

- تساعد الإدارة فى خلق الظروف والبيئة المناسبة التى تؤدى إلى تحفيز سلوك العامل وتشجيعه وتوجيه الوجهه المناسبه التى تنعكس بصورة إيجابية على العمل من خلال معرفة المديرين ومتخذى القرار

بالمؤسسة أو المنظمة حاجات العاملين لديهم الغير متبعية وبذل قصارى جهدهم لتقديم الحوافز التى تمكنهم من اشباعها ولم تتمكن الاداره من توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من أمثلة هذه الحوافز .

١- مرتب معقول يتناسب مع الجهد المبذول ويضمن للعامل الحياه الكريمه ، خلق بيئة عمل مناسبة نظيفة ومرهجه مثل « درجة حرارة مناسبة ، هواء نقي ، خاليه من التلوث السيمى والبصرى والهواء..... الخ اضاءة جيده ، مكان مناسب للعمل يتيح للعامل التحرك بحريه فيه دون أن يتعرض لأى إصابه .

٢- مراعاة الأمن الصناعى أى تكون ظروف العمل خاليه من الأخطار والأمن الإجتماعى « أن تكون الوظيفه مستقره دائمة وليست مؤقتة وعدم تهديد العامل بالفصل « حاجات الأمن » .

٣- إعطاء الفرصه للعامل للإشتراك فى الجماعات ، النقابات ، المؤتمرات ، الندوات ، الرحلات ، « الحاجات الإجتماعيه » .

٤- إعطاء مسمى محترم للوظيفة التى يقوم بها الشخص ، وأن تكون لها مكانه ، ولها مسؤوليات ، قيام الإدارة بتقدير العمل للتميز « حاجات تقدير الذات » .

٥- إعطاء فرصه للعاملين لإستخدام مآلدتهم من قدرات وإمكانيات عقليه تمكنهم على الخلق والإبداع والإبتكار - وأن

يتوافر للوظيفة فرص للتقدم على أسس موضوعيه بعيداً عن الميول والتحيز والأهواء ، إعطاء الفرصه للعامل لتحقيق إنجازات « تحقيق الذات » .

#### \*نقد نظريه ماسلو :

- وجه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية ويمكن تلخيص أهمها في الآتي :

١- قامت بتقسيم الدوافع تقسيماً منطقياً من الحاجات الأكثر إلحاحاً لدى الإنسان إلى الأقل فالأقل إلحاحاً وافترضت أنه يوجد علاقة بين الإشباع والدافعيه إلا أنها أغفلت كيف يتم إشباعها.

٢- يفترض ماسلو أن مدرجه للدوافع « ينطبق على جميع البشر حيث يرى أن الإنسان يتدرج بطريقة متسلسلة في إشباعه لحاجاته فينتقل من الحاجات الفسيولوجيه إلى حاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعيه ثم الحاجه إلى التقدير حتى يصل إلى قمة المدرج أي أعلى مراحل الحاجات ألا وهي حاجته لتقدير الذات .

٣- نظريه ماسلو أن الفرد تقوم بإشباع كل حاجه منفصله عن الأخرى أي أنه ينتقل من إشباع حاجه إلى إشباع أخرى أعلى - ولكن هذا غير موجود في الدافع حيث نجد أن الإنسان يقوم بإشباع أكثر من حاجه في وقت واحد فمثلاً يسعى في الحصول على عمل وفي نفس الوقت الرغبة في تكوين علاقات اجتماعيه مع المحيطين

وتقدير الذات وتحقيقها .

٤- تفترض هذه النظرية أن ترتيب الدوافع ثابت مع مرور الزمن ولكن في الحقيقة ثبت أنها تتغير بمرور الزمن نتيجة لتغير العوامل والظروف التي تؤثر على الفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيبه حاجاته لتتلاءم مع المتغيرات والظروف الجديدة المحيطة به .

٥- تلعب الجماعة التي ينتمى إليها الفرد دوراً مهماً في تحديد حاجات الفرد وأيضاً في ترتيبها وأيضاً البيعة تهيئ الظروف اللازمة لإشباع حاجاته .

### ثانياً ، نظرية ذات العاملين ، TWO FACTOR THEORY .

- رائد هذه النظرية / هرزبرج ، HERZ BERG ، - حيث ظهرت في أوائل الستينات وعرفت بنظرية ذات العاملين ، العوامل الوقائية والعوامل الدافعة .

- تعد إجماعاً حديثاً في دراسة موضوع الدافعية حيث أجرى أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينة قوامها ( ٢٠٠ فرداً ) بحثاً عن العوامل التي تدفع الفرد إلى الأداء وتوصل إلى مجموعة من النتائج كالآتي :

١- يجب أن يتم الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعية والإستياء .

٢- العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف كل الاختلاف

عن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالإستياء أى أن كل من الرضا التام عن العمل « oVER ALL Job SATisFAioN » والإستياء التام « oVER ALL DiSSATisFAcTioN » يعدان منفصلان أى النقيض للرضا التام هو عدم الرضاء وليس الإستياء وأن النقيض للإستياء هو عدم الإستياء وليس الرضا ومن هنا فإن عدم وجود إستياء لايعنى وجود رضاء .

٣- يوجد مجموعتين من العوامل خاصة بالوظيفة تقابل الفرد شاغل هذه الوظيفة وتؤثر عليه المنظمة وهما :

١- المجموعة الأولى : يطلق عليها

العوامل الوقائية « HyGiENE FACTORS »

وتتعلق بالوظيفة وفي حالة عدم توافر هذه العوامل يؤدي الى وجود حالة من الإستياء لدى الموظف « DissATisFAcTioN » - وتوجد أمثلة كثيرة لهذه العوامل مثل ما يتعلق بسياسات المنظمة أو المؤسسة ، الأجر ، بيئة العمل ومدى توافر الظروف المناسبة ، الإشراف الفنى ، العلاقات المتبادله مع المشرفين ، الحياة الشخصية للفرد ، الحالة الإجتماعيه ، العلاقات مع الرؤساء ، العلاقات مع الرؤوسين ولكن فى حالة توافر العوامل الوقائية لاتؤدي الى وجود دافع قوى وحماسى لدى العاملين بالمنظمة لبذل المزيد من الجهد والعمل أى بمعنى آخر تصل بالدافعية الى درجة الصفر النظرى



## THEORETICAL ZERO LEVEL

وتتشابه العوامل الوقائية مع حاجات المستويات السفلى فى مدرج ماسلو وبعد حد أمان تمنع أى أنواع الدفعية السلبية .

| توافرها       | العوامل الوقائية | عدم توافرها  |
|---------------|------------------|--------------|
| يؤدى إلى      | HYGIENE FACTORS  | يؤدى إلى     |
| حياد الإحتياج |                  | الإستياء عدم |
|               |                  | للرضا        |

بـ المجموعة الثانية ،

- يطلق عليها مجموعة العوامل الدافعية «MOTIVATIONS»

هذه العوامل فى حالة توافرها يؤدى إلى تزويد العاملين بالدافعية أى إذا توافرت تؤدى إلى شعور الأفراد بالرضا عن العمل أو الوظيفة وبالتالي إثارة حماسهم وخلق دافع قوى لمزيد للزهد من الجهد والطاقة .

- أما فى حالة غياب هذه العوامل لا يؤدى إلى خلق حالة من عدم الرضاء لدى العاملين وإنما إلى حياد الرضاء .

| توافرها  | العوامل الدافعية | عدم توافرها |
|----------|------------------|-------------|
| يؤدى إلى | MOTIVATORS       | يؤدى إلى    |
| الرضا    |                  | حياد الرضاء |

~~~~~  
- العوامل الدافعية تتشابه مع المستويات العليا لمدرج ماسلو  
ألا " " وهي حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات وتتعدد صور العوامل  
الدافعة فتشمل « الإنجاز ، التقدم ، الترقية ، أداءه عمل له أهميه  
وقيمة بالنسبة للمنظمة ، العمل ذاته ، السلطة والمسئولية .

- في النهاية نستطيع القول بأنه في حالة توافر العوامل الوقائية  
فإن مشاعر الإستياء وعدم الرضا تحيد وتكون هناك فرصة مناسبة لظهور  
مشاعر الرضا والدافعية أى في حالة توافر العوامل الوقائية بصوره جيده  
فمن الممكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى الوجود وبالتالي تعد العوامل  
الوقائية شرط أساسى لظهور الدافعية .

\*أهمية نظريه ذات العاملين للإدارة :

- سادت هذه النظرية الإدارة على :

١- أن تكون قادرة على تحقيق ثلاث أهداف هامة هي :

- تفسير سلوك العاملين أى معرفة العوامل والأسباب التى أدت  
بالعامل إلى القيام بهذا السلوك والتصرف .

- التنبؤ بسلوك العاملين أى معرفه عما سيكون عليه سلوك  
العاملين مسبقاً .

- التحكم أى عزل العوامل والأسباب التى تؤدى إلى دفع

(١) هناءه أحمد مهيد أحمد ، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم ، مكتبة عين

شمس ، الجزء الثانى ١٩٩١ ، ص ٣١

العاملين بأنواع السلوك الغير مرغوب فيه حتى لا يؤدي إلى إعاقة في سير العمل وبالتالي يؤثر سلبا على العملية .

٢- ساهمت في تفسير دوافع العمل بأسلوب جديد حيث كانت الادارة من قبل كأن محور اهتمامها العوامل الوقائية وكانت تعتبرها وسيلة تدفع العاملين إلى العمل مثل « زيادة المرتبات والأجور ، زيادة المزايا العينية ، تحسين العلاقات بين الرؤساء والعاملين ، توفير ظروف العمل المناسبة ، تحسين السياسات الإدارية للمنظمة ، ... الخ - واستطاعت هذه النظرية أن تثبت أن هذه العوامل تؤدي إلى تحديد مشاعر الأفراد للإستياء أو تؤدي إلى منع ظهور مشاعر عدم الرضا فقط بدون أن تدفعهم على العمل ودون تحسين للمستوى الدافعي للأفراد » .

٣- أثبتت النظرية أنه في حالة قيام الإدارة بالتركيز على العوامل الوقائية فقط يجعلها عاجزة غير قادرة على دفع العاملين بالمنظمة على بذل الجهد والنشاط اللازمين للقيام بالعمل أو العكس على أكمل وجه .

٤- أثبتت النظرية أن العوامل الوقائية ضرورية وشرط أساسي لظهور الدافعية ويجب أن يخلوها الأهتمام بالعوامل الأخرى التي تدفع العامل على العمل مثل شعوره بالتقدير والاحترام من قبل المحيطين به ، الإنجاز ، تقدير الرؤساء للعمل الذي يقوم بأدائه العامل داخل المنظمة ،

(١) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ،

يجب أن يكون العمل معدومصمم بالشكل وبالطريقة التي تسمح للعامل إستخدام مآلديه من قدرات وتضمن للعوامل الدافعه مساعدته على إثارة حماسه وزيادة دافعيته للعمل ويتضح ذلك فى تطبيق مفهوم وتعظيم وإثراء الوظيفة الذى يقوم بالتركيز على مزيد من التنوع فى محتوى وتصميم الوظيفة وبالتالى يؤدى إلى إحداث تعديل فى شروط شغل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وأيضا المهارات اللازمة .

#### \*نقد نظرية ذات العاملين :

- قام العديد من علماء النفس بتوجيه نقد شديد لهذه النظرية للأسباب الآتية :

١- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية من إثبات صحة النتائج التى توصلت إليه هذه النظرية - بل وكانت مختلفة معها عند إستخدام أساليب منهجية تختلف للأساليب المنهجية التى إستخدمها هيرزبرج لإثبات نظريته مما يدل على أن هناك خطأ فى الأساليب المنهجية التى إستخدمها مما يدل على خطأ النظرية لأنه علميا أن النظرية التى لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق إستخدام أسلوب منهجى مُحدد لا تعد نظرية سليمة علميا .

٢- أفاد هيرزبرج فى نظريته أن توافر العوامل الدافعة يكون لها علاقه كبيره بأداء العامل ولكن هذا غير دقيق حيث ثبت أن الدافعية تعد أحد العوامل الرئيسيه والهامه التى تحدد أداء العامل .

٤ - لم يخط إهتمام للتأكد من صحة النتائج التي توصلت اليه نظريته وبصفه خاصه مايتعلق منها بالأداء أى لم يجرى عليها اختبار.

٥ - استخدام عينه صغيره قولمها « ٢٠٠ » محدثا من المحاسبين والمهندسين فى جميع مراحل إجراء النظرية وهذه العينة صغيره نسبيا ومن الممكن أن تكون هناك احتمالات بأن تكون هذه النتائج التي توصلت إليها النظرية راجعه إلى خبرات وخلفية أفراد العينة أو للظروف ومستوى التكنولوجيا التي يعملون فيها وبالتالي يكون من الخطأ تعميم ماوصلت إليه من نتائج على جميع التخصصات وجميع الظروف .

### ثالثا : نظريه التوقع : « EXPECTANCY THEORY »

- قام فيكتور فروم « VICTOR VROOM » بوضع أسس هذه النظرية وتمعد من أحدث نظريات دوافع العمل بل وأكثرها انتشارا وقبولا فى هذا العصر وأعتمد فروم فى نظريته للدافعيه على الدراسه الموسعة للمصطلحات والمفاهيم التي قام بمرضها كل من / مازكو و هيرزبرج حيث قامت هذه للنظريات بالتركيز على أن هناك مجموعه من الحاجات تدفع الإنسان أو تحرك سلوكه أكثر من غيرها ويرجع ذلك بسبب تواجدها فى شكل هرمى متدرج أعلى من غيرها من حيث رغبة الأفراد فى الحاجه إلى إشباعها - ولكن هذا التدرج الهرمى لا يعد قاعده عامه لجميع الناس أو فى بعض الظروف والمجتمعات .

- طبقا لهذه النظرية فالإنسان سوف يقوم بتقييم البدائل والخيارات من السلوك قبل الإقدام على اختيار سلوك معين ويتم اختياره بناء على

مجموعة من العوامل ألا وهي :

\* ماهو المجهود المطلوب من الشخص لتحقيق الأداء ؟

\* هل قيام الشخص بتحقيق الأداء سوف يؤدي إلى ناتج  
OUTCOME ، ؟

\* ما أهمية هذا الناتج للشخص ؟

\* بناء على ماتقدم فإن هذه النظرية على ثلاث مصطلحات وهي :

\* القيمة VALANCE

\* التوقع EXPECTANCY:

\* القوة FORCE

\* القيمة « VALANCE »

- يقدر بها العوائد والفوائد والمميزات التي يتمنى العامل الحصول عليها وجاذبيتها أى النواتج التي تشبع حاجات الفرد ذات القيمة وتكون قيمة إيجابية بالنسبة للعامل .

- هذه العوائد أو النواتج متعددة مثل المرتب ، فرص الترقى ، التقدير وتحقيق الذات ، العلاقات الحسنة مع العاملين ، .... الخ .

- تختلف قيمة العوائد والفوائد والمميزات باختلاف الأفراد واختلاف المجتمعات مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد فتجد بعض الأفراد يعتبروا المرتب يحتل أهمية كبيرة جداً بالنسبة له عن باقي

الحوافز الأخرى والبعض الآخر يهتمون بصورة أكبر بالتدريب والترقي  
الوظيفي ، وفريق ثالث يهتم بتقدير وتحقيق ذاته في العمل أكثر من  
العوامل الأخرى .

- تسمى الحوافز « النواتج » في نظرية التوقع بالنتائج ذات المستوى  
الثاني SECOND LEVEL OUTCOME

بينما أطلق على الأداء بالنتائج ذات المستوى الأول - FIRST LEV-  
EL OUTCOME

وأوضح أن المستوى الأول « الأداء آداء أو وسيله للحصول على  
نتائج المستوى الثاني وعلى الفرد أن يكون لديه إحساس وحسور بأن آدائه  
مربط بحصوله على عوائد المستوى الثاني .

- وفي حالة عدم وجود هذه العوائد تصبح النواتج غير دافعه  
للسلوك حتى في حالة لارتفاع قيمتها بالنسبة للشخص . فعلى سبيل  
المثال « قد تكون الترقية لها قيمة كبيرة لفرد ما في المنظمة ، ولكن  
رغم ذلك لا يكون لها تأثير على سلوكه في العمل ، أو لا تكون دافع  
له على الأداء المرتفع لأن الحصول عليها غير مرتبط بهذا الأداء في  
حين قد يكون الحصول على علاوة أقل أهميه من الترقية عند الفرد  
لكن يكون له تأثير كبير على سلوكه ودافع قوى على الأداء المرتفع  
وذلك لوجود الارتباط القوي بين الحصول على العلاوة والأداء « (١) .

(١) هارو أحمد سيد أحمد ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم مكتبة عين شمس ، القاهرة ،

## \*التوقع،

- يقصد بهذا المفهوم أن الشخص يتنبأ ويتوقع بأن مآلديه من إمكانيات وقدرات سوف تمكنه من القيام بالأداء المطلوب الذي سيؤدي إلى حصوله على نتائج المستوى الثاني « المرتب والأجر ، الترقى والتدرج الوظيفي ، العلاقات الطيبة بين العاملين ، التقدير وتحقيق الذات ،... الخ » . أي أنه إعتقاد خاص بالشخص بإحتمالات تحقق نتائج المستوى الثاني كنتيجة لتحقيق المستوى الأول.

- يعد التوقع مقياس من خلاله يستطيع الفرد قياس قوة علاقته بين ما يبذله من مجهود ونشاط وبين مستوى الأداء الذي يمكن الوصول إليه عن طريق هذا المجهود والنشاط.

- يعد هذا العرض لمفهوم القيمة والتوقع يتضح لنا أن

- القيمة تعبير يوضح العلاقات بين الأشياء أي هل توجد علاقة بين الظاهرة ( س ) والظاهرة ( ص ) - بينما مفهوم التوقع فيعبر عن مدى قوة العلاقة بين الظاهرتين أي ماهي إحتمالات حدوث الظاهرة ( ص ) عندما تتحقق الظاهرة ( س ) .

## \*القوة،

- إستخدم فروم هذا المفهوم للتعبير عن الدافعية وعبر عنه في معادلة رياضية .

« القوة الدافعية لأداء عمل معين = قوة جذب الفعل × التوقع »



والقوة الدافعية محصلة للتفاعل بين كل من مفهوم القيمة والتوقع .

\* أهمية نظرية التوقع للإدارة :

- تساعد الإدارة على القيام بالآتي :

وضع نظام للأجور ، المرتبات ، الترقيات ، تكوين العلاقات الطيبة مع العاملين ، التقدير وتحقيق الذات ، ... إلخ وأن يكون تحقيق هذه النظم مشروط بمستوى معين من الأداء حتى يمكن للأفراد تحقيقه وتكون العلاقة واضحة وعلنية وعلى علم بها كل العاملين بالمنظمة أو المؤسسة .

- تحديد مستوى الأداء يجب أن يمكن الوصول إليه أى يكون فى حدود وإمكانات وقدرات الشخص وإمداد العاملين بالمعلومات والمعارف والتوجيه الفنى المستمر الذى يجعلهم على دراية بقدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ، ... إلخ .

\* نقد نظرية التوقع :

- سوف نعرض لبعض أوجه النقد الذى وجه لهذه النظرية :

- تقدم مفهوم نظرى عن محددات الدافعية دون إمدادنا بالمعلومات والمقترحات عن الدوافع التى تحرك سلوك الفرد .

- عاجز عن تحديد أساليب دفع الأفراد داخل التنظيم .

- كل ما قدمته نظرية التوقع لفروم مساعدة المديرين فى تحليل دوافع العامل وتقديم تعريفات لبعض المتغيرات .



## **الفصل السادس**

### **الروح المعنوية**

**\* مقدمة**

**\* مفهوم الروح المعنوية**

**\* مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة**

**\* أهمية الروح المعنوية**

**\* العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى الفرد**

**\* القيادة والروح المعنوية.**



- تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية مثل باقى الظواهر النفسية ولا نستطيع إخضاعها للملاحظة المباشرة ولا يمكننا ملاحظتها عن طريق ما تحدثه من آثار ونتائج أى أنها تكوين فرضى:

- تلعب الروح المعنوية دور مهم وخطير فى مجال العلم حيث ألبتت البحوث والدراسات أن لها تأثير كبير على أداء العامل فى العمل فالعامل الذى يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون أداة فى العمل أكفاء من العامل الذى يتمتع بروح معنوية منخفضة

#### \* مفهوم الروح المعنوية :

يقصد بهذا المفهوم بأنها الحالة النفسية والعقلية والعصبية لأعضاء المجموعة التى تقوم بالتحكم فى أفعالهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وأيضاً رغبتهم فى تحقيق التعاون وقدرتهم على الإنتاج - ويرى / فليشمان فى كتابه علم النفس الصناعى عام ١٩٦١ بأنها قيام الفرد بتقبل أهداف الجماعة الذى يتمنى إليها وهى للذى الذى غية يتم إشباع حاجاته وخلالها يبرز هذا الإشباع على أنه تابع من الموقف الكلى لوظيفة بينما يضع ميلر ثلاث تعريفات للروح المعنوية وضعها فى كتابه عن علم الاجتماع الصناعى ١٩٦٤ كالآتى :

١- بأنها «درجة إحساس الشخص بالرضا عن العمل نتيجة لانتمائه لجماعه معينة»

٢ - عبارة «عن الحالة الدافعية التي من خلالها يقوم الفرد بإكتساب الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف ومقاومة التحديات المستقبلية»

٣- هي «مدى إحساس الفرد بتضامن الجماعة التي ينتمي إليها . أثناء سعيها لتحقيق أهدافها»

\* بعد العرض لبعض تعريفات الروح المعنوية يتضح لنا أنها تعنى العمل داخل الجماعة بروح الفريق ، تماسك الجماعة والولاء الانتماء لها، بذل الجهد والحماس في العمل، التقليل والحد من التنافس والصراع والخلاف بين أعضاء الجماعة، مقاومة الإحباط، سعى أعضاء الجماعة لتحقيق هدف الجماعة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

\*تعدد المظاهر التي تدل على أن الفرد يتمتع بروح معنوية مرتفعة أو معنوية منخفضة،

#### ١ - مظاهر الروح المعنوية المرتفعة:

- الخلق والإبتكار والإبداع ، ظهور روح المبادأة.
- الإلتزام والإمتثال للأوامر والتعليمات والقواعد.
- قيام الفرد بربط أهدافه الشخصية بأهداف الجماعة.
- رغبة الفرد في التعاون مع أعضاء الجماعة.
- الولاء والانتماء للمؤسسة أو المنظمة.

~~~~~  
- الشعور بالفخر والإقبال بصورة أكثر جديه وواقعية على العمل

والإنتاج .

- سرعة الإنجاز ومنع الفاقد أو العادم .

٢- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة:

- قلة الإنتاج عما كان من ذى قبل والتباطؤ فى عمله

الإنتاج .

- عدم الرضا وشيوع المشاعر السلبية بين العاملين .

- كثرة حوادث وإصابات العمل .

- ارتفاع معدل غياب العمال والتأخير .

- التوقف عن العمل .

- كثرة الشكاوى وتقديم الشكاوى والمظالم .

\* من هنا يجب على المديرين مراجعة قياس الروح المعنوية من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية فى هذا الصدد بجانب الإتصال الشخصى بمرؤسيهم كل هذا يؤدي إلى حدوث تحسن فى اتجاهات العمال وإحساسهم باهتمام الإدارة يؤدي ذلك إلى قيامهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم والإحباطات التى يعانون منها وبذلك يتم القضاء على ما يعانون من ضيق وتوتر داخل او خارج المنشأة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي يتحسن الإنتاج ويزداد ولائهم والنتائج بالمؤسسة أو المنظمة .

## - أهمية الزوج المعنوية:

تعد عنصر من عناصر التحفيز ولا تقل أهميه عن رفع أجور العاملين عالياً أو أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجيه سواء أكانت سلع أو خدمات واستقرار المنشأ أو المنظمه وتماسكها واستمراريتها وبقائها.

- كما أنها تقوم بدور وقائي اى كلما كانت الروح المعنويه للعاملين مرتفعة فى مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب من العمل، التأخير عن مواعيد العمل،... الخ .

- تؤدي إلى حدوث التوازن النفسى والإنفعالى للعمل. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذى يتمتع بروح معنويه مرتفعه يكون على قدر كبير من التوازن النفسى والإنفعالى ومن ثم الرضا النفسى عمن يحيط به سواء بالنسبه لجماعة العمل الذى يعمل بها وأيضا بالنسبه لطبيعة العمل .

- بجانب ذلك تجعله أكثر مرونة قادر على التكيف والتعامل بطريقة سويه مع الآخرين وأن لديه رغبه أكثر فى التعاون مع زملائه .

- العامل الذى يتمتع بروح معنويه مرتفعه يكون التفاهم معه أكثر سهوله بعكس الشخص الذى يعاني من الروح المعنويه المنخفضة .

**\*العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنويه لدى الفرد:**

- الروح المعنويه ظاهرة معقدة كما أنها نتاج لمجموعه من العوامل



التي تحيط بجو العمل سواء ظروف مادية ، إجتماعيه ، إنتاجيه وهناك مجموعه تساهم فى رفع الروح المعنويه لدى الفرد كما لآتى :

١- يجب على الفرد أن يكون لديه مجموعه من القيم والمعتقدات الراسخه فى النفس .

٢- يجب وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أى المواحه بين إمكانيات الفرد وقدراته ومهاراته ومؤهلاته ومتطلبات المهنة التي يلتحق بها

٣- يجب أن يتوافر للفرد المهاره الكافيه لآداء مهام عمله بجانب تكييفه مع بيئة العمل سواء البيئه التنظيميه أو الاجتماعيه لأن كل من المهاره والتكيف يؤديان إلى رفع الروح المعنويه لدى الشخص .

٤- يجب أن يكون هناك وئام واتسجام بين الفرد وجماعه العمل التي يعمل فيها مما يؤدى إلى زياده ولاؤه وانتمائه لها مما يكون له آثار إيجابيه مثل حبه للعمل والزملاء وبالتالي ترفع الروح المعنويه ويكون مستوى آدائه وإنتاجيته اعلى ويحدث كل ذلك عندما يكون هناك إتفاق بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتمثلها الفرد مع قيم ومبادئ ومعتقدات الجماعه .

٥- يجب أن يشعر الفرد بأنه يحصل على حقوق كامله من عمله سواء من الرئيس أو الزملاء وأن التقييم للأشخاص داخل الجماعه يتم على أسس موضوعيه وواقعيه بعيداً عن المحاباه والتحيز ، وأن المدير يعامل

المرؤسين بطريقه أكثر حياديه وديمقراطيه كل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنويه للعامل في مجال عمله ويزداد حبه وولائه وانتمائه للمؤسسه أو النظمه التي يعمل بها.

٦- يجب أن يساهم المرؤوسين رؤسائهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف - فمساهمة المرؤوسين في وضع الخطه تجعلها مقبوله لديهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم لتنفيذها بدرجة عاليه من الكفاءه والقدرة .

#### القياده والروح المعنويه :

- يسمى القائد الناجح إلى بذل قصارى جهده لرفع الروح المعنويه والحفاظ عليها لدى مرؤوسيه مستخدما العديد من الوسائل والأساليب لتحقيق ذلك حتى يحافظ على تماسك الجماعه وزيادة إنتاجيتها كالاتى :-

- المواءمه بين إمكانيات الفرد ومتطلبات المهنة أو العمل المكلف به أى «وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب» .

- الموضوعيه والواقعيه أثناء توقيع العقوبه على المرؤسين أو إثابتهم .

- مديد العون والمساعده للمرؤسين لحل مشاكلهم والتعاطف معهم .

- إكساب المرؤسين المعلومات والخبرات والمعارف بصفه مستمره ومواكبه التقدم الحادث على مستوى العالم .

- العمل على تنمية إعتزاز المرؤوس بنفسه والحفاظ على كرامته

- جعل المرفوس يشعر بقيمته وأهميته وأن له دور حيوى ومفيد فى الجماعه وفى المنشأة أو المنظمه وأنه ليس ترس فى آله .

- أن يكون المدير أو القائد قدوة ومثل أعلى ويتحلى بالقيم الدينية والأخلاق الطيبة الحميدة والفضيلة ويقوم ببيت القيم الأخلاقية والروحية في نفوس المرؤوسين .

- الإهتمام بالجانب الترفيهى مثل عمل الحفلات ، المسابقات ، الأنشطة ، الرحلات ، المصايف.

- منح المروءين الراحة والأجازات التي ينص عليها قانون العمل وإعطاء الفرصة للإستمتاع بها مما يجدد نشاطهم وحيويتهم وترفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يقبلوا على العمل بصورة أكثر جدية مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته.

- العمل على عقد المؤتمرات واللقاءات بين الرئيس والمؤسسين  
بصفته دوريه واجراء البحوث والدراسات لإستطلاع الرأى وتلقى  
الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها .

- الحياد والموضوعية أثناء إجراء التقويم وتقرير الكفاءة للمرؤوسين ويجب توفر فرض كما فيه للترقي والتقدم بعدالة وموضوعية.

- يجب أن تكون قنوات الإتصال مفتوحة الطرفين وعلى درجة عالية من الكفاءة .

\*\*\*\*\*  
- تنمية الشعور بالإعتراف والفخر لدى الرؤوسين بما يضمن رضاهم وتحفيزهم على العمل .

- يجب على القائد أو المدير إحساس الرؤوسين من وقت لآخر بمدى التقدم والنجاح الذي أحرزته .

## **الفصل السابع**

### **الحوافز**

- مقدمة
- أنواع الحوافز
- تقسيمات الحوافز
- أهمية الحوافز للإدارة



## مقدمة:

\* يولى علماء السلوك الإنسانى أهمية كبيرة لموضوع الحوافز لأنه يدور حول السلوك الإنسانى وأحداث تفسيرات فى الإنسان عاداته، معتقداته ، آراؤه، إجماعاته، ... الخ .

- تعد الحوافز IMCMENTIVE ، بمثابة الإمكانيات المتاحة والتي تقوم البيعة بتوفيرها للشخص ويكون قادر فى الحصول عليها واستخدامها أفضل إستخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال والأنشطة بالطريقة وبالأسلوب الذى يجعله قادر على إشباع رغباته ، حاجاته ، طموحاته، آماله، توقعاته ، تحقيق أهدافه، ..... الخ.

- الدافع يعنى حالة من التوتر بسبب وجود نقص حاجة يريد الإنسان إشباعها والحافز هو الأسلوب أو الوسيلة التى تقوم بإشباع هذه الحاجة فعلى سبيل المثال عندما يقوم المدير بصرف مكافأة لموظفه نظير إنجاز عمل معين فهذه المكافأة تشبع بدرجات متباينة الدافع المادى لدى موظفيه.

- يجب أن يكون الحافز كافيا لإشباع الحاجة لدى الفرد مقابلا لتوقعاته فتزداد درجة الرضا لدى الفرد- أما إذا كان الحافز غير مناسب وغير قادر على مقابلة توقعات الفرد يؤدي ذلك إلى حدوث إنخفاض فى درجة الرضا لديه - مما يدفعه إلى البحث عن حافز آخر .

- يجب على الإدارة والمديرين التوسع والتجديد فى الحوافز من

فتره لأخرى حتى يكون الفرد مدفوعا لبذل الجهد والعمل وتطوير أدائه للحصول على الحافز المرغوب.

### \*أنواع الحوافز:

- تتعدد أنواع الحوافز ومسمياتها بسبب تعدد وجهات نظر علماء النفس والإدارة واختلافها وتباينها وأن الاختلاف في وجهات النظر لا يتجاوز الاختلاف في التضيف ولكنها من حيث طبيعة الجراء نجد أنها تنقسم إلى قسمين هما حوافز إيجابية وحوافز سلبية - أما من حيث التطبيق والمستفيدين نجد أنها تنقسم إلى قسمين أساسيه وبديله - ومن حيث طبيعتها نجدها تنقسم إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنويه.

- تقوم الإدارة بتقديم الحوافز لموظفيها إما فرادى أى كل عامل بالمنظمة على حده أو تقدم بصورة جماعيه مثل إعطاء المكافآت وتقسم بنسب معينه على أعضاء الجماعه ويحصل كل فرد منها على نصيبه بقدر مساهمته في العمليه الإنتاجيه - وهى ما تسمى بالحوافز الإيجابية أما الحوافز السلبية تتمثل في توقيع الجزاء أو التحذير من سحبها أو الحرمان في حالة عجز الرؤوسين في تحقيق النتائج والإنجازات المطاوبه وأيضا إذا كان سلوكهم يخالف اللوائح والقوائم والتعليمات داخل المنظمة مما يجعلهم يستحقون العقاب ويقعون تحت طائلة القانون .



\*\*\*\*\*  
\* وسوف يتم عرض لبعض تقسيمات الحوافز باختصار كما لآتى:

#### ١ - الحوافز الإيجابية والسلبية :

- الحافز الإيجابي هو الحافز الذى يحمل للشخص مزايا معينة عندما يقوم بأداء الأنشطة أو العمل المكلف به على أكمل وجه وفقاً للمعايير المحددة له .

- أما الحافز السلبى هو الحافز الذى يحمل لمن يقع عليه نوعاً من الحومان من المزايا المرتبطة بأداء هذا العمل فى حالة إهماله أو تقصيره فى أداء هذا العمل .

#### ٢ - الحوافز الفردية والجماعية :

- الحافز الفردى هو الحافز الذى يتم منحه للأفراد فرادى أى لكل فرد على حده وقد يكون الحافز الفردى إيجابى أو سلبى ، مادى أو معنوى ويحصل عليه الفرد نتيجة لإنجازه عمل معين بمفرده .

- أما الحافز الجماعى يتمثل فى حصول جماعة يعمل على ما أنجزوه من عمل متعاونين مع بعض .

#### ٣ - الحوافز الأساسية والبديلة :

- الحوافز الأساسية هى عبارته عن الحوافز التى تقوم الإدارة بمنحها للأفراد بعد تخصيصها مسبقاً عندما يتم إنجاز أعمال معينة أو إشباع حاجه معينة .

ـــــــ  
- أما الحوافز البديله تلجأ اليها الإدارة فى حالة عجزها عن توفير الموارد الماديه لمنحها لعدد كبير من العاملين أو بدلا عن الحوافز الأساسيه وتأخذ هذه الحوافز صورا متعددة فتشمل منح الأوسمه والأنواط والكؤوس ، شهادات التقدير ، .... إلخ.

#### ٤- الحوافز الماديه والمعنويه :

- يقصد بها الحوافز الغير ملموسه والتي تتعلق بالحاجات النفسية والذهنيه والاجتماعيه للشخص مثل حاجات الإنتماء وتقدير واحترام الذات وإثباتها ، .... إلخ وأصبح يطفو الآن على السطح الإهتمام بهذه الدوافع بعد حدوث تقدم فى البحوث والدراسات فى العلوم الإنسانيه وبصفه خاصه علم النفس الصناعى وعلم النفس الإدارى التى أكدت أهميه هذه الحوافز فى رفع العامل أو الموظف على تحسين وتطوير آدائه والوصول بإنتاجه إلى أعلى مستوى من الكم والجوده مع تقليل فى نسبة الفاقد وتعدد صور الحوافز المعنويه مثل :

#### - المهنة أو الوظيفة الملائمة:

- يقصد بذلك وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أى ملائمة المهنة أو الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وآمال وطموحات الفرد- لأن ملائمتها للفرد ينمى ولاء الفرد ومحبالها راغبا فى انجازها على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عالى من الإنجاز.

تقوم العديد من المؤسسات والمنظمات الحديثة بإتباع أسلوب الإثراء الوظيفي عن طريق إحداث تنوع في أعباء الموظف وتوسيع نطاق نشاطه مما يؤدي إلى حفزه على العمل وزيادة إنتاجيته وتقليل شعوره بالملل - كما أن التنوع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والخلق والإبداع والابتكار لدى الموظف وتنوع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه مما يؤدي إلى ترفيعه وارتقائه للسلم الوظيفي في المنظمة هذا بالنسبة للمفرد أما بالنسبة للمنظمة التنوع يؤدي إلى إرتفاع مستوى أدائه وبالتالي ينعكس إيجابياً على إنتاجيته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من حيث الكم والكيف .

- المشاركة في اتخاذ القرارات والادارة :-

- يعد هذا الحافز المعنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة عن طريق هذا الحافز يمكن الأفراد من المشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم وأن الموظفين أقدر في اتخاذ القرارات بسبب إحتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فيتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل من الموظف والمنظمة وبالتالي شعور الفرد بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والإنجاز يكون مرتفع بسبب تطبيق الأداء والقرارات التي تم إتخاذها ويكون حريص على أدائها بكل أمانه ودقه.

## - الترقية،

- يعد هذا الحافز جيداً لتحسين مستوى الأداء وكلما كانت الترقيات لمستوى أعلى مفتوح والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيداً عن الميل والأهواء والتحيز بجانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليها سهل متاح للموظفين الذين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات سواء من السلع أو الخدمات وظهور التنافس بين العاملين لشغل الوظائف الأعلى مما ينعكس إيجاباً على العمل.

## - وبينه العمل المناسب،

- يقصد بيئة العمل الظروف الفيزيائية « الطبيعية » المحيطة بالشخص أثناء تأدية مهام وظيفته فتشمل المكان ، الآلات ، الأثاث ، التلوث ، التهوية ، الإنارة ، الضوضاء - وكلما كانت الظروف مناسبة وملائمة لاتعدى الحدود المسموح بها كان إقبال الشخص على عمله مرتفع وفي حالة عدم توافر البيئة المناسبة ينعكس سلباً على الحالة الجسمية والنفسية والاجتماعية للشخص مما يقلل من أداءه لوظيفته.

## الجماعات غير الرسمية،

- يلعب التنظيم الغير رسمي دور مهم للفرد داخل المنظمات فعندما تحسن الإدارة في تكوين الجماعات الغير رسمية ويتحقق ذلك عن طريق إيجاد تناسق وإتفاق بين أعضاء الجماعة الواحد من حيث

الدرجة العلمية ، الدوافع ، الخبرات المهارات ، غرس القيم الإيجابية البناء - ويرجع سبب ذلك أن الإنسان مدني بطبعه أى لديه رغبة للانضمام لجماعه معينه والشعور بالانتماء إليها وأن يكون فى صحبة أقرانه وأصدقائه وزملائه فعندما تتوافر بين أعضاء الجماعه للقيم المرغوب فيها ويتحقق بينهم الانسجام أدى ذلك إلى تماسك الجماعه وزاد تعاونهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

### التدريب

- يلعب التدريب دوراً مهماً وحيوياً بالمنظمة ويخدم أهم أهداف الإدارة فمن طريق عقد الدورات ، الندوات التثقيفيه وإرسال البعثات للخارج لاكتساب الخبرات والمعارف والمهارات والتقدم الحادث على مستوى العالم يؤدي ذلك إلى تنمية مهارات العاملين بالمنظمة وصقل مهاراتهم والنهوض بمآلهم من قدرات وإمكانات وتطوير آدائهم وسلوكهم وتغيير اتجاهاتهم وتمييزها وتحسين مستوى الأداء.

- يعد التدريب حافز ذو فاعليه للعاملين للمنظمة إذا كان مبني على أسس وقواعد مدروسة عن طريق مراعاة إحتياجات العاملين التدريبيه بصورة أكثر دقة بعيداً عن التخبط والعشوائية ، وبالنسبة لبرامج التدريب يجب أن تكون مصممة جيداً بما يتناسب مع قدرات وإمكانات المتدربين والتنفيذ الجيد والسليم لها - وفي النهاية أسلوب التقييم يجب أن يمتاز بالواقعية والموضوعية حتى يترك أثر طيب فى نفوس المتدربين

## أهمية الحوافز للإدارة،

- يجب على الإدارة أن تهتم بتنويع الحوافز وتكاملها وإتساقها  
« عدم تناقضها » - وإنسجامها لأن الحوافز المعنوية لا تفيد إذا كان الحافز  
المادى ضعيف وفي نفس الوقت الحافز المادى لا يحدث أثراً طيباً إذا كان  
الحافز المعنوى ضعيف أو منعدم - والتكامل والإتساق والإنسجام بين  
الحوافز يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء وإنتاج سلع أو خدمات  
 وتحقيق مستوى عالى بين العاملين بالمنظمة من الرضا. والإنسجام .

## **الفصل الثامن**

### **التغير طرقه ومراحله وأسبابه**

- مقدمة
- ماهية التغير .
- أسباب التغير .
- صور وأشكال التغير .
- طرق إدخال التغير .
- العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغير .
- صور مقاومة التغير .
- الوسائل التي تستخدم في التغلب على مقاومة العاملين للتغير .





- العصر الذى نحيا فيه يمتاز بالديناميكية والتغير بصفه دائمه وحدث تطورها هائل فى شتى المجالات العلميه والتكنولوجيه والفنيه والإداريه وبوجود ظروف بيئيه وقوى تفرض حتمية التغير مما يجعلنا نطلق عليه عصر التغير فى شتى المجالات.

- ينتج عن حدوث هذه التغيرات حدوث العديد من التحديات التى تواجه الإدارة فى المستقبل وبالتالى كانت هناك حاجة ملحه إلى إحداث تغيير فى طرق وأساليب العمل وأدواته فى جميع أنواع المنظمات والمؤسسات وعلى كافة مستوياتها حتى تتمكن من مواكبة التطور والتقدم الذى يجتاح العالم وبالضرورة التغير فى طرق وأساليب العمل وأدواته يتبعه بالضرورة حدوث تغيير فى سلوكيات العاملين فى هذه المنظمات مثل تطوير آدائهم وتنمية مهاراتهم إمكانياتهم عن طريق إكسابهم المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات مما يمكنهم من الوأمة والتكيف مع ظروف العمل المتغيره .

### \* ماهية التغيير

- يقصد بمفهوم التغيير بأنه عبارة عن التأثيرات المتعاقبه والمتلاحقه من البيئة الخارجيه سواء على المستوى الدولى، المستوى القومى، مستوى الصناعة، مستوى المنظمة أيا كانت وتحدث تأثيراً فى التنظيم وهى عبارة عن حركة ديناميكية مستخدمه الطرق و الأساليب الحديثه الناتجه عن التقدم العلمى والإبتكارات العلميه سواء الماديه أو

الرمزية - حيث نجد أن التغيير في الجانب المادى ، التقدم التكنولوجى ، العدد والآلات ، المنتجات ، نظم الإتصال والمعلومات ، الكمبيوتر ، الإنترنت ، ... إلخ أسرع - بعكس التغييرات فى الثقافة الرمزية « القيم ، العرف ، العادات ، التقاليد ، المعتقدات ، الاتجاهات ، ... إلخ » يكون بدرجة أقل .

- فى الآونة الأخيرة حدث فى العالم تغييرات عظيمة سواء على الجانب السياسى أو الإقتصادى مثل إتحاد كل من ألمانيا الشرقية والغربية وهدم سور برلين ، نشوب حرب الخليج ، إنهيار الإتحاد السوفيتى وتفككه واختفاء لنظام الشمولى واستقلال الجمهوريات التى كانت مكونه له ، ظهور التحالفات والتكتلات الإقتصادية مثل دول السوق الأوربية المشتركة / ١٩٩٣ - السوق العربية المشتركة ، ... إلخ .

- يقع على عاتق أحد الإدارات فى المنظمه ألا وهى إدارة التنظيم استخدام أفضل السبل والطرق فعالية وإقتصاداً لإحداث التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه التغييرات الحادثة ..

- قوى التغيير قد تكون مواتية عندما تتيح فرص للمنظمه للتكيف مع الظروف المتغيرة الموجودة فى البيئة الخارجيه التى تحيط بها ولا يكون فى مقدورها التحكم فيها مثل الرواج الإقتصادى - أو تكون غير مواتية تقف حجر عثره وعقبه ولا تتيح فرص للمنظمه للتكيف مثل الأزمات الإقتصادية ، الكساد الإقتصادى وقد يحدث التغيير من داخل التنظيم فى شكل إشارات تحذيرية فمنها إشارات واضحة مثل إرتفاع

التكاليف، إضراب العمال عن العمل - وإشارات غيروا ضححه مثل  
إرتفاع نسب الغياب ، الإنقطاع عن العمل ، إرتفاع دوران العمل ،  
إنخفاض نصيب المنظمه فى السوق .

- التغيير الذى يحدث لا يؤثر على فرد دون آخر أو منظمه دون  
أخرى ولكن التغيير يؤثر على جميع الأفراد أو جميع المنظمات كبيره  
منها أو صغيره ويختلف أنواعها- وقد يكون هذا التغيير إيجابى أى  
بناء ومنتج يعود بالفائدة على الأفراد أو المنظمات من ذوى المصلحه أو  
قد يكون هداماً .

\* أسباب التغيير ،

١ - التغييرات الخارجيه .

- يقصد بها التغييرات التى تحدث فى البيئة الخارجيه التى تحيط  
بالمنظمه وتتمثل فى :

١ - التقدم العلمى والتكنولوجى المضطرد وما له من تأثير على  
تقدم خدمات و سلع المنظمه مثل التطور فى المعدات والآلات ، أساليب  
سير العمل ، إدخال التكنولوجيا فى إدارة العمل مثل الحاسبات الآليه  
والكمبيوتر ، الإنترنت ، ... الخ - إكتساب المعلومات والمعارف والخبرات  
مما يدفع الأفراد للعمل على هذه الأنظمه .

٢ - حدوث تغيرات كبيره سواء فى الجانب السياسى والاقتصادى  
والقانونى مثل حدوث التعديلات والتغييرات فى قوانين التصدير

والإستيراد، الضرائب ، النقد ، الإقتراض ، ...الخ .

٣- حدوث تغييرات كبيرة فى قيم المجتمع مثل نظم المجتمع، القيم، العرف، القانون ، العادات ، التقاليد، المعتقدات ، الإتجاهات ، مستوى التعليم ونوعيته، ...الخ .

٤- إزدىاد حدة المنافسة فى السوق والمتمثلة فى قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلانية وزيادتها، إدخال سلع جديدة إلى السوق، الجودة فى السلع أو الخدمات مما يتطلب من المنظمة الإستجابة بسرعه لكل صورة من صور المنافسة حتى لا تقلص حصتها السوقية مما يعرضها لإنخفاض أرباحها وأحيانا قد تصل الى حد الخسارة.

٥- حدوث تغير فى رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم.

\*بعد هذا العرض للتغيرات الخارجية يتضح لنا أنها قوى خارجية تتعرض لها المنظمة ويجب عليها أن تكون أكثر مرونة مع هذه التغيرات عن طريق قيامها بإحداث تغييرات داخلية تناسب وتواكب التغيرات الخارجية .

#### ب. التغييرات الداخلية،

- هى التغييرات التى تحدث فى البيئة الداخلية للمنظمة وينتج عنها تغيرات فى أجزاء ومكونات المنظمة وتتمثل فى :

١- تغير فى مراحل وخطوط الإنتاج.

٢- تغير فى منتجات أو خدمات المنشأ .

٢- تغيير فى معدات وأجهزة وآلات المنشأة .

٤- تغيير فى أسلوب الإدارة «تخطيط، تنظيم ، توجيه، رقابه،  
... الخ» .

٥- تغيير فى وظيفة المنشأة «إنتاج، تسويق، تمويل،... الخ»

٦- تغيير فى معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة .

**\* صور وأشكال التغييرات :**

- تتعدد صور وأشكال التغييرات وينتج عنها خلق حالة من عدم  
التوازن وقيام العاملين بمقاومتها وسوف نعرض لأهم هذه التغييرات :

١- تغييرات فى الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة فى  
المنظمة :

- إن التقدم العلمى والتكنولوجى الحادث على مستوى العالم  
يدفع الإدارة إلى إدخالها والمتمثل فى إحداث تغييرات فى الآلات  
والأدوات والمعدات المستخدمة لمواجهة هذا التقدم وقد يكون التغير بهدف  
تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة.

- قد تواجه التغييرات التى أحدثتها المنظمة مقاومة من العاملين  
اعتقاداً منهم بأنه سوف يؤثر سلباً على مستقبلهم وحاجاتهم الأساسيه  
ويدفع المنظمة إلى تخفيض نسبة العاملين والإستغناء عنهم ويرجع  
سبب هذا الإعتقاد عدم الوعى والإدراك والجهل بما سيحققه من فائدة  
فى المستقبل عليهم وعلى المنظمة.

~~~~~  
- وهنا يقع على عاتق الإدارة الواعية مسئولية إحداث هذا التغيير  
وتبصير العاملين بما سيعود عليهم من فائدة حتى تقلل من حدة  
المقاومة التي يبدونها العاملون بسبب تخوفهم من إحداث التغيير وتحقيق  
ذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات مع  
ممثلين عن العمل أو رؤسائهم ولكي تأتي هذه الاجتماعات واللقاءات  
الثمار المرجوة منها لا بد من وجود علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين .

## ٧- تغييرات في أسلوب وطرق العمل:

- إن الشخص الذي يتعود على بعض الأساليب والطرق في بداية  
حياته تعد جزءاً منه وتسيطر عليه ويلتزم بها أثناء قيامه بأداء أعمال معينة  
فإذا كانت هذه العادات سليمة فإنها يمكنه من أداء نفس الأعمال  
بصورة متكررة ويمكنه تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والمهارة فيها .

- عندما تقوم الإدارة بإدخال تغييرات في أسلوب وطريقة العمل  
الذي تعود الفرد على أدائه بأساليب متعلمه سابقاً - هذه الأساليب  
الجديدة تقابل بمقاومة شديدة من قبل الفرد إعتقاداً منه أن هذه  
الأساليب والطرق تؤثر سلباً على كفاءته ومستوى إنتاجيته بجانب  
إعتقاده بأن هذه التغييرات قد تقف عقبه أو حجر عثرة تعوق أداء عمله  
بطريقه سليمة وبالتالي يؤثر ذلك على مكانته بالمنظمة وكفاءته  
وسذل المزيد من الجهد والطاقة لإكتساب هذه الأساليب والطرق  
الجديدة .

## ٣ - حدوث تغييرات في الأشخاص:

- يعد هذا التغيير من أكثر صور التغيير حدوثا والتي تقابل بمقاومه شديده من قبل العاملين بالمنظمه ويقصد به نقل العاملين من إشراف رؤسائهم المباشرين إلى رؤساء جدد مما يجعلهم يعانون من التوتر ويشعرون بالقلق والخوف من أسلوب تعامل الرئيس الجديد معهم.

- تتوقف درجة المقاومه على مدى الإرتياح والرضا عن الرئيس الجديد.

- عندما يعجز الرئيس الجديد عن السيطرة ويفقد قدرته في إدارة العمل يدفع المرؤسين إلى مقاومه هذا التغيير أو يقدمون على تقديم طلبات نقل إلى أماكن عمل أخرى .

## ٤ - التغيير في التنظيم:

- يقصد بالتنظيم بأنه الهيكل الذى يقوم بتوضيح مواقع الوظائف المتعدده للمشروع ، إنتاج ، تسويق ، تمويل ، أفراد ، الخ ، وأيضا يحدد أسلوب العلاقه بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمه علاوة على ذلك يوضح حجم السلطة الممنوحة والمسئوليه المعطاه لكل جزء داخل المنظمه علاوة على كثير من المهام الأخرى مثل إنسياب وتدفق المعلومات والأفكار والبيانات بين الإدارة والأفراد وخط التسلسل الرئاسى كل هذه المكونات لاتنقل على وتيره واحده وإنما يحدث بها تغير من وقت لآخر فالتغير قد يشمل :

— الغاء بعض الأقسام أو الإدارات أو إدماجها . /

—مدى مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .

—قواعد ونظم العمل

—أهداف المنظمة مما ينتج عنه حدوث تغيير فى الوظائف

والأنشطة .

—خطوط الإتصال وتبادل المعلومات .

—الآلات والمعدات والأجهزة والخامات ورأس المال .

\* هذه التغييرات قد تواجه بمقاومة من قبل العاملين بسبب عدم إدراكهم ومعرفتهم بما سوف يحدث من نتائج متوقعة من هذا التغير مما يدفع البعض منهم إلى الإعتقاد بأن هذا التغير ينعكس سلباً عليهم على سبيل المثال فقدان مركزهم ومكانتهم ، ...الخ مما يؤدي إلى ظهور حالة من عدم التوازن ومقاومة هذا التغير.

— طرق إدخال التغيير للمنظمة:

— إن إحداث تغيير فى أى منظمة لابد أن يكون هناك قوة تدفعه

وتوجهه داخل المنظمة وفى الغالب تكون الإدارة العليا خلف هذه القوة الدافعة ..

— لقد أثبتت البحوث والدراسات بأنه لايمكن حدوث أى تغيير

بدون أن تباركه وتسانده وتدعمه الإدارة العليا وتوافق عليه وهذه القوة



من أعلى إلى أسفل وهناك قوة أخرى من أسفل « المستويات الإدارية الأدنى » إلى أعلى وهناك طريقه ثالثة في الاتجاهين وسوف نعرض لطرق التغيير:

#### ١- من أعلى لأسفل :

- تقوم الإدارة العليا غالباً بإحداث هذا التغيير عن طريق استخدام المنهج العلمي في حل المشكلة عن طريق تحديد المشكلة ومعرفة العوامل والأسباب التي أدت إلى حدوثها ثم وضع الحلول والمقترحات الآزمة للحل مستعينه بذلك بالاستشارة ويتم تنفيذ الحلول والمقترحات من خلال إصدار التعليمات والأوامر أو إعمال تكنولوجيا جديدة أو حدوث تغيير وتبديل في المناصب والقيادات ، ... إلخ .

- هذه الطريقة تحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه إلا أن لها جوانب سلبية تتمثل في إنخفاض المساندة والتأييد من قبل المستويات الإدارية الدنيا، تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

#### ٢- من أسفل لأعلى :

- يحدث التغيير من المستوى الإداري الأدنى قد يكون ذلك مبادأه منه أو بناء على طلب الإدارة العليا .

- يتمثل التغيير في هذه الطريقة في إكساب العاملين معلومات وخبرات ومعارف ومهارات جديدة من خلال تدريبهم عليها - أو

الإستعانة بجماعات إستشارية لتقديم الحلول والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير أداء العمل وتحسينه.

والتغيير الحادث في هذه الطريقة يكون على نطاق ضيق بعكس التغيير الحادث في الطريقة من أعلى لأسفل - وفي نفس الوقت تطبيق التغيير من أسفل إلى أعلى لا يتسع نطاقه وينتشر تطبيقه إلا بعد تدعيمه من الإدارة العليا.

### ٢- بالمشاركة

- في هذه الطريقة يقع عبء التغيير على عاتق كل من الإدارة العليا والعاملين في المستوى الإداري الأدنى حيث يقوم كلا منهما بجمع المعلومات والحقائق عن المشكله وتحديد ما ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوثها ثم وضع المقترحات والحلول التي تؤدي إلى التغلب عليها ثم بعد ذلك تنفيذ تلك الحلول والمقترحات وبالتالي يتحقق التغيير.

### \* العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير:

- تتمدد العوامل والأسباب التي تدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير وسوف نعرض لأهم هذه العوامل وهي:

#### ١- عوامل إقتصادية :

- يعد من الأسباب والعوامل التي تدفع العاملين داخل المنظمة إلى مقاومة التغيير حيث يعتقدون أن حدوث التغيير قد يؤدي إلى قيام

المنظمه بتقليل حجم العماله عن طريق الإستغناء عن بعضهم وبالتالي يفقدون وظائفهم مصدر رزقهم مما ينعكس سلبا على مستوى معيشتهم أو قد يمتقدون أنه بسبب التغيير قد تلجأ المنظمه إلى تحويل العاملين بالمنظمه إلى أعمال أو وظائف أخرى أقل أجراً مما يؤثر سلبا على مستوى معيشتهم - هذا الاعتقاد يجعلهم لا يثقون في الدعوة التي تقول إن حدوث التغيير يؤدي إلى خلق وظائف جديدة في أماكن ومواقع كثيرة في سوق العمل ولكن على المدى الطويل.

## ٢- زيادة أعباء الوظيفة ومتطلباتها:

- يمتقد العامل إن حدوث أى تغيير في طبيعة العمل يؤدي إلى تحمله أعباء ومتطلبات زياده من أعباء ومتطلبات الوظيفة القديمه التي تعود عليها وتكيف معها منذ فترة طويلة وأتقنها بجانب الوظيفة الجديدة تتطلب بذل مجهود وطاقه لإستيعابها وإتقانها ونسيان خطوات وإجراءات الوظيفة القديمه - وقد ألبست البحوث والدراسات أن الفرد الذى يشغل وظيفه جديدة يشعر بعدم الأمان والإستقرار هو وأسرته كل هذا يدفع العامل إلى مقاومه التغيير.

## ٢- الخوف من المجهول:

- هناك بعض الأشخاص يخافون من الأماكن المظلمه أو الأماكن المرتفعه بسبب عدم التأكد - أيضا نجد الأفراد يخافون من التغيير بسبب عدم التأكد حيث أن الطرق والإجراءات الجديدة فى أغلب الأحوال تكون غامضه وغريبه على الفرد حتى فى حالة إحداث التغيير لإزدهار

ورقى وتنمية أكثر وضوحاً عن الطرق والإجراءات القديمة كل ذلك يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

#### ٤- شعور الفرد بأن علاقاته الإجتماعية في خطر:

- يعتقد الشخص أن حدوث تغيير يهدد علاقته الإجتماعية مع زملائه ورؤسائه حيث يرى أن التغيير قد يدفع المشرف الجديد إلى إتباع نماذج جديدة من العلامات الغير رسميه أو على الأقل عدم الإهتمام بنماذج العلاقات الإجتماعية مما يجعل العامل يفقد توازنه وبالتالي يقاوم عملية التغيير.

#### ٥- الخوف من خلق فرصه أكبر للرهابة:

- إن حدوث التغيير في أغلب الأحوال يكون مصحوباً بتعليمات، قوانين، قرارات جديدة مما يجعل العاملين يقعون تحت ظروف غير عاديه من قبل المشرفين والإدارة العليا حيث نجد قيام أحد الأشخاص فجأه بمتابعة ومراجعة مما يؤدونه من أعمال أول بأول ويقوم بإصدار التعليمات والأوامر أكثر مما تعودوا عليه كل ذلك يؤدي إلى إنقاص إحساس الفرد بالإستقلال وتحقيق ذاته مما يدفعه إلى مقاومة التغيير.

#### \* صور مقاومة التغيير:

- تتعدد صور مقاومة العاملين للتغيير المتمثل في إنخفاض الإنتاج، إرتفاع نسبة الغياب، زيادة نسبة الحوادث، كثرة التذمر والتمرد والإحتجاجات والرفض، سوء العلاقه وكثرة الخلافات والنزاع

والشجار بين العاملين وبعضهم من جهة ومن جهة بينهم وبين الإدارة ،  
الإضراب عن العمل وتعطيله .

\* الوسائل التي تستخدم في مقاومة العاملين للتغيير

١ - تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك  
العاملين في إحداث التغيير في مراحله المختلفة مثل أخذ آرائهم في  
التغييرات المقترحة ، الدراسات المبدئية ، إجراء التعديلات وطرق التنفيذ  
ومدى موافقتهم عليها .

٢ - يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافية  
عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعوا إلى إحداثها في  
المنظمة وأثارها على المنظمة والفرد .

٣ - يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة  
عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلين للعمل لإبداء رأيهم  
ومقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية واختيار أصوبها  
والإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه  
بالمنظمة .

٤ - مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه  
على أكمل وجه حيث أن المشاركة تؤدي إلى تبصير العاملين بطبيعة  
إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف  
ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فاعلية وإيجابية في إحداث التغيير .



## **الفصل التاسع**

### **الاتصال**

- مقدمة
- مفهوم الاتصال
- مفهوم الاتصال بالنسبة للإدارة
- أهمية الاتصال بالنسبة للإدارة
- مقومات الاتصال
- طبيعة وخصائص عملية الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- أنواع الاتصال
- موانع الاتصال





## - مقدمة :-

- يعد الإتصال هُصب الحياة حيث أنه يلعب دورَ محوري في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة حيث أنه لا يمكن لأى إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الإتصال لأنه يعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهى العنصر الأساسى فى تنفيذها .

- يتحقق عن طريق عملية الإتصال التفاعل الإجتماعى بين الأشخاص بعضهم ببعض من جهة ومن جهة بين المنظمة والأشخاص ومن جهة ثالثة بين المنظمة والمجتمع الخارجى سواء المحلى أو الدولى - ومن هنا يتضح لنا أهمية عملية الإتصال وبالتالى لأيد من تنظيمها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه بحيث تنساب المعلومات بيسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم فعند حدوث خلل فى عملية الإتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق إنسياب المعلومات إنعكاس ذلك سلبا على المنظمة .

## \* مفهوم الإتصال :

يعرفه هوفلاند بأنه « العملية التى ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (مثيرات) رموز لغوية فى الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلى الرسالة »<sup>(١)</sup> بينما يعرفه لندرج بأنه « ليس مجرد

(١) محمود حسنى عكاشة ، مدخل الى علم النفس الاجتماعى ، مطبعة بل برت للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٢٥٧ .

توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق إستخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أى شئ آخر يعمل كمبته للسلوك " (١) فى حين يعرف بأنه " العملية التى من خلالها يحدث تفاعل بين كل من المرسلون والمستقبلون للرسائل فى إطار إجتماعى معين " (٢) كما يعرفها المؤلف بأنه " العملية التى خلالها يتم تدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمشاعر على مختلف الاتجاهات بين وحدات المشروع المختلفة هذا من جهة ومن جهة أخرى بين المشروع أو المؤسسة أو البيئة الخارجيه والعكس ويتم هذا التبادل لتنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل ومشاكله حتى يتم تحقيق التفاهم بين العاملين بالمشروع وإحداث التأثير والإستجابة المطلوبه لديهم :

#### \* أهمية الاتصال بالنسبة للإدارة :

١- فمن خلال إنسياب المعلومات والمعارف والآراء والأفكار والاتجاهات والخبرات وتدفقها بين الأفراد وبعضهم من جهة والأفراد والمنظمة من جهة أخرى والمنظمة وجمهورها الخارجى وبالعكس جهة ثالثه يتم التأثير وحدوث الإستجابة التى تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى

(١) جيهان وشي ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٥٥ ، ص ٤١ :

(2) GERBNER, G- MASS MEDIA HUMAN COMMUNICATION THEORY ; in F.E.X. DANCE (ED) HUMAN COMMUNICATION THEORY , NEW YORK : 1967, p. 43.

تحقيقها .

٢- تمكن الإدارة أن توضح للمستوى الأدنى من العاملين أهداف المنظمة وخططها وسياساتها وأسلوب وبرامج العمل .

٣- تمكن الإدارة من معرفة آراء العاملين بالمنظمة وإتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم مما يمكنها من التنبؤ والتوقع عما سيكون عليه سلوكهم في المستقبل بالتالى تكون قادرة على التحكم فيه وإحداث التأثير المطلوب .

٤- تمكن الإدارة من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الجماهير مما يجعلها تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها .

٥- تعد عملية الإتصال قلب العملية الإدارية حيث أن إتخاذ القرار لا يصبح مضمراً وغير مجدى دون أن تكون هناك وسيلة لنقله وتوصليه إلى كافة المستويات والأشخاص التى يهمها هذا القرار وعند وصوله إليهم يحدث التفاعل وينتج تصرفات وإجراءات وربما صدور قرارات أخرى يصدرها الآخرون .

٦- يتيح الإتصال للمنظمة فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثة المرتبطة بعناصر الإنتاج فى سوق المنافسة الحرة ولا يتحقق ذلك للمنظمة إلا عن طريق إتحامها بالعالم الخارجى وذلك من خلال إستخدام عملية الإتصال .

٧- تمكن المنظمة من أداء كافة العمليات الإدارية • إتخاذ

القرار، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ،... الخ ، على أكمل وجه.

٨- تنمى روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق التماسك بين مكوناتها وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الموكلة لها ويتم ذلك عن طريق قيام وسائل الاتصال بنقل المعلومات الصادقة عن ظروف وطبيعة العمل مما يمكن جميع العاملين بأن يكونوا على علم بكل صغيره وكبيره داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

\* ومن هنا يتضح لنا أنه يترتب على عملية الاتصال صدور قرارات وخلق نشاط وتوجيه وتنسيق وتبع نتائج وفي النهاية تقويمه.

**\*مقومات الاتصال :**

- لكي تتحقق لعملية الاتصال النجاح لابد أن تركز على مجموعه من المقومات أو الركائز وهي :

١- لابد أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحة ومحددة في ذهن المرسل .

٢- يجب أن يتوافر للمرسل القدرة على نقل هذه الفكرة بأسلوب واضح بعيداً عن الغموض واللبس.

٣- يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعدو مهياً لاستقبال الفكرة التي يقوم المرسل بإرسالها.

٤- يجب أن يتوافر للشخص المستقبل القدرة على فهم واستيعاب محتوى الرسالة « المعنى المقصود ».

٥- يجب أن يتوافر للمستقبل القدرة على تنفيذ ما جاءت به الرسالة.

٦- إزالة العوائق والحواجز التي تعترض الرسالة أثناء عملية الاتصال.

\* طبيعة وخصائص عملية الاتصال.

أ- الديناميكية.

- تمتاز عملية الاتصال بالديناميكية أى أنها فى حالة تغير دائم وليس لها نقطة بدايه ونهاية محددة - وتتم فى تتابع غير منتظم وعناصرها تتفاعل مع بعضها.

ب. ذات اتجاهين.

- يقصد بالاتجاهين أن هناك مرسل ومستقبل وأن عملية الاتصال لا تحدث بين طرف واحد ولا بد أن يشاركه طرف آخر ولكى تتم عملية الاتصال يجب أن يفهم المستقبل الرسالة - وأحيانا يتم الاتصال بين الطرفين وقد يفهم المستقبل الرسالة بطريقة غير التى يقصدها الراسل وقد يرجع لإسباب كثيرة تتعلق بالمستقبل مثل «تعبيراته، إلتجاهاته، معتقداته، إلتباعاته عن المرسل، ... الخ» - وهنا يجب على الإدارة أن تكون على علم ودرايه بأسباب التشوش حتى يتم إزالتها وتحقق الإتصال الفعال ويتم ذلك عن طريق إدراك المستقبل الرسالة كما لو كان هو المرسل وفى نفس الوقت يكون المرسل مستقبلا لها أى يجب

أن تكون عملية الإتصال ذات الإتجاهين .

- تتعدد مستويات الإتصال فقد تكون بين :-

١- بين شخصين مثل الإتصال بين الرئيس والمرؤوس ، بين البائع والمشتري ، .... الخ .

٢- بين فرد ومجموعة مثل الإتصال بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ، إتصال رئيس مجلس الشعب بأعضاء مجلس الشعب ، بين المعلم وتلاميذه في الفصل ، ... الخ .

٣- بين مجموعة وأخرى مثل الإتصال بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة أو الإدارات ، ... الخ .

جـ- عملية إدراكية وتفسيرية :

- شرط أساسي لكي تؤدي عملية الإتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى الذي يتركه المرسل وأن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعة من العوامل الذاتية مثل : ميول ، دوافع ، قيم ، معتقدات ، إتجاهات ، خبرات ، معارف ، مهارات ، ... الخ ، الفرد . .

- ولذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالته لا بد من تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل - وبناءً على هذه المعلومات يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والإسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وإدراكها كما لو كان هو المرسل .

## د- العمومية والشمول:

- تتم عملية الإتصال بالعمومية والشمول أى أنها تشمل جميع الأفراد والجماعات فهي ليست قاصرة على فرد دون فرد آخر أو جماعة دون أخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المنظمة أو خارجها بل تتم داخل المنظمة وخارجها وجميع الأفراد بكافة مستوياتهم عاملين ومديرين فى أشد الحاجة إلى عملية الإتصال لإشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإتجاز أعمالهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.

## هـ- عملية هادفة:

- عملية الإتصال ليست هدف فى حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتمثل هذه الأهداف فى الاستعلام، الأخبار، التأثير.

## \* عناصر عملية الإتصال:

-تحتوى عملية الإتصال على خمسة عناصر لكي يتحقق فى النهاية نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وفهمتها بالمعنى الذى يقصده المرسل مما يؤدي إلى تحقيق الإستجابة المطلوبة لديه وهذه العناصر كالآتى:-

### ١- المرسل، المؤثر، SENDE،

هو الذى يبدأ بعملية الإتصال أى أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين ويقوم بالتأثير فى مشاعرهم وأحاسيسهم وعقولهم ولكي

يمكن المرسل من نقل رسالته بصورة جيدة لا بد:

١- أن يكون لديه المهارة في الحديث والحوار والقدرة على التعبير عن طريق استخدام تعبيرات الوجه أو المهارة في الكتابة.

٢- لا بد من توافر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة لأن بدون ذلك لا يمكنه نقل الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة.

٣- التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الاتصال وأسلوب الاتصال الذي يحقق هذا الهدف حيث لا بد أن يكون سهل وواضح حتى يمكن للمستقبل من فهمها واستيعابها وتحقيق ذلك عن طريق اختيار اللغة التي تناسب مع مستوى المستقبل من حيث المستوى الثقافي ، الاجتماعي ، طموحهم ، آمالهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، دوافعهم ، مشاكلهم ، أهدافهم ، ... الخ.

٤- يجب على المرسل اختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل بما يتفق مع ظروف وطبيعة عمله والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة.

٥- يجب على المرسل التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة كما يريد حتى تتحقق الاستجابة المطلوبة.

٢- الرسالة ، MESSAGE ،

- تعد الرسالة لب عملية الاتصال وتأخذ صوراً مختلفة فقد تكون « فكرة ، رأي ، معلومة ، ... الخ » - يرغب المرسل إرسالها إلى



المستقبل بهدف التأثير على سلوكه « BEHAVIOUR » وإكسابه  
معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهاته « ATTITUDES »  
ولكى تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن يراعى الآتى :

- صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس  
وإختيار الألفاظ والكلمات التى يفهمها المستقبل .
- يجب أن تحتوى الرسالة على عنصر الإثارة والتشويق لجذب  
انتباه المستقبل وإهتمامه.

- يجب إختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل  
وتتعدد الوسائل فتشمل : المقابلات الشخصية ، عقد المؤتمرات  
والندوات واللقاءات ، التليفون ، الخطابات ، اللجان ، ... الخ .
- يجب أن تحمل الرموز المستخدمة فى الرسالة معنى واحد  
للطرفين المرسل والمستقبل وكلما كانت نسبة الإتفاق على المعنى مرتفع  
بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما وتحقق الإستجابة المطلوبة  
وبالتالى تحقق الهدف المطلوب .

## ٢- المستقبل « RECEIVER »

- يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات  
والمعارف والأفكار - يبدأ المستقبل بإستقبال الرسالة من خلال حواسه  
المختلفة ثم بعد ذلك يقوم بإختيار الأفكار والمعلومات والمعارف وتنظيمها  
ثم بعد ذلك يبدأ فى محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها

مستخدما ما لديه فى الذاكرة مسبقا من معلومات ومعانى وأفكار.

- إن فهم وإدراك الرسالة يختلف من فرد لآخر ويترتب على ذلك أن المعنى الذى يصل إلى المستقبل قد يختلف أحيانا عن المعنى الذى يقصده المرسل ولذلك يقع على عاتقه فهم شخصية المستقبل ومركزه ومستواه الاجتماعى والثقافى والإقتصادى وعلى ضوء ذلك يتم إعداد الرسالة وتصميمها بالطريقة التى يفهما المستقبل لأنه إذا تم إعطاء المستقبل أكثر من الواقع من المحتمل فهم الرسالة بطريقة خاطئة وأما إذا أعطى إهتمام أقل من الواقع فقد يشعر بالإهانة .

- يوجد مجموعة من العوامل يجب توافرها فى المستقبل حتى تؤدي عملية الاتصال الهدف المحدد لها يهتدك معنى الرسالة بالمعنى الذى يريده المرسل وهى :-

١- أن يتوافر لدى المستقبل الإمتداد لإستقبال الرسالة .

٢- أن يكون لدى المستقبل إهتمام كفاى بموضوع لرساله .

٣- أن تتوافر لديه المهارات التى تمكنه من فهم الرسالة مثل مهارة القراءة فى حالة إذا كانت الرسالة مكتوبة ، مهارة الإستماع فى حالة إذا كانت الرسالة مسموعة بجانب ذلك تكون لديه القدرة على التفكير المنطقى وإدراك العلاقات .

٤- يجب أن تكون هناك علاقة طيبة بين الطرفين « المرسل والمستقبل » والثقة المتبادله .

٥- يجب أن يكون لدى المستقبل خبره سابقه عن الرموز التي تصاغ بها الرسالة.

٦- يجب أن يتطابق مضمون الرسالة مع دوافع وحاجات وخبرات المستقبل حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فهم الرسالة واستيعابها عكس الرسالة التي تتناقض مع خبرات ودوافع وحاجات المستقبل فقد يحاول أن يتعد عنها ويتفادها أو يفهمها بطريقة تتفق مع مألوفه من خبرات ومهارات ودوافع وبالتالي يحدث تشوه في عملية الاتصال.

#### ٤ - الوسيلة ، MEDIUM

- يعد قيام المرسل بتحديد الحاجه الى إجراء عملية الاتصال وتحديد الهدف المراد تحقيقه من هذه العملية يعد قيامه أيضا بدراسه رغبات المستقبل وحاجاته وإهتماماته وخبراته ومعارفه ومستواه الإجتماعي والثقافي والإقتصادي وصياغة الرسالة بطريقة يمكن للمستقبل فهمها كما يريد المرسل يتم تحديد الأداة أو الوسيلة المناسبة لنقلها إلى المستقبل .

- تعدد وسائل نقل الرسائل من المرسل الى المستقبل فمنها:

١- الوسائل الشفهيه مثل عقد الاجتماعات ، الندوات ، اللقاءات ، اللجان.

٢- النشر والإعلان بوسائل الإعلان للقروء مثل الصحف والمجلات ، وسائل الإعلان المسموعه والمرئيه ، الراديو ، التلفيزيون ،

... إلخ.

٣- الأبحاث ، الخطابات ، المذكرات .

٤- التلغراف ، الفاكس والتلكس والأنترنت .

- توجد أدوات أخرى غير اللغة لنقل الرسالة مثل إستخدام الأرقام ، الرموز- مثل الرسائل التى تعتمد على الشفرة بالأرقام ولا بد أن يكون هناك إتفاق مسبق بين المرسل والمستقبل حول دلالة الرقم .

- ويوجد إتصال ثالث تستخدم فيه تعبيرات الوجه أو الجسم وهو ما يسمى بالإتصال غير اللفوى مثل :

١- إستخدام اليد فى الإشارة .

٢- تعبيرات الوجه مثل لغة العين ، إتساع حدقة العين يدل على الخوف أو التعجب ، الدهشة ، الإعجاب ، ... إلخ .

\* أثبتت البحوث والدراسات أن الإتصال غير اللفوى مثل تعبيرات الوجه ولغة الجسم أقوى تأثيراً من إستخدام وسيلة الإتصال اللفويه وأن مصداقياتها أكبر كما يمكن للمرسل أن يدرك بسرعة مدى قبول المستقبل للرسالة ومدى جاذبيتها لإنتباهه وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن للمرسل إجراء تعديلات فى مضمون الرسالة عندما تكون هناك حاجة إلى ذلك .

- يستطيع المدير أن يستخدم جميع الوسائل أو بعضها سواء إتصالات كتابيه أو شفهييه أو شخصيه أو غير شخصية أن يفهم أن

ما يصلح لموقف قد لا يصلح أو يكون قليل الفاعلية في موقف آخر وبالتالي يجب على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر فاعلية وتأثيراً على المستقبل وتحقيق الهدف من عملية الاتصال ويوجد مجموعة من العوامل يتوقف عليها اختيار الوسيلة وهي :-

١ - التكاليف والنقائص التي تتطلب استخدام الوسيلة مقارنة بالهدف المطلوب تحقيقه.

٢ - سمات وخصائص المستقبل من حيث : العدد ، الانتشار ، العادات الاتصالية .

٣ - درجة وأهمية عنصر الوقت بالنسبة لموضوع الرسالة.

٤ - مدى ما تحققه الوسيلة من تأثير على المستقبل حيث يتم اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لمضمون الرسالة ولأكثر تأثيراً على المستقبل .

\* وفي النهاية من الأفضل استخدام أكثر من وسيلة لتقليل الرسالة حتى تكون عملية الاتصال أكثر فاعلية وتأثيراً حيث أثبتت البحوث والدراسات أن المستقبل يكون أكثر قدره على فهم واستيعاب الرسالة إذا كان يسمعها ويشاهدها في وقت واحد . - والرسالة المرئية أكثر تأثيراً وفاعلية من الرسالة الشفهية.

٥ - المعلومات المرتدة ، التغذية العكسية .

- لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال وأن

المستقبل قد إستوعب وفهم الرسالة بنفس المعنى الذى يقصده لابد من معرفه رد فعل المستقبل حيث أنه بعد إستقبالها يقوم بتحليلها وتفسيرها ثم الإستجابة لما جاء بها - ففى حالة عدم إستيهاها وفهمها فسوف يقوم بردها الى المرسل لأدخال تعديلات عليها أو توضيحها أو تغييرها.

#### \* الضوضاء ، التشويش :

- تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجه جودة وفاعلية الإتصال وفى أى عنصر من عناصرها الخمسة السالفة الذكر مما يؤدى إلى حدوث تحريف فى معنى الرسالة وعدم وضوحها وتعدد مصادر وصور التشويش فقد يكون راجع إلى :

- المرسل عندما يقوم بإعطاء معلومات ومعارف خاطئه غير صادقة

. - وجود أخطاء مطبعيه ، لغويه ، ... إلخ.

- مستوى محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة وحاجات

واهتمامات المستقبل .

إرسالها فى وقت غير مناسب وبوسيله غير ملائمه.

#### \* أنواع الإتصال :

- يوجد تصنيفات عديده للإتصال فمنها الهابط أى من المستوى

الأعلى إلى المستوى الأدنى ومنها الصاعد من المستوى الدنيا إلى

المستوى الأعلى ومنها الإتصالات الأفقيه وهى تدفق المعلومات والأفكار

بين الأقسام والإدارات والأفراد فى نفس مستوى إدارى واحد بالمنظمه

ويعد أهم أنواع الاتصالات داخل المنظمة:

وستناول نوعين من تصنيفات الاتصال وهما :

### أ - الاتصال الرسمي FORMAL COMMUNICATION

- عبارة عن اتصال مباشر بين كل من المرسل والمستقبل ويجب أن تتدفق المعلومات والأفكار والتعليمات والأوامر من أعلى إلى أسفل أى من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى يليه حتى تصل قاعدة الهرم التنظيمى داخل المنظمة وبالتالي فإن الاتصالات الرسمية تقوم بتحديد:

١ - المستويات الإدارية الموجودة داخل التنظيم.

٢ - مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.

٣ - الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.

٤ - نوعيته المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى<sup>(١)</sup>.

\* ويأخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال أهمها:

#### ١ - الاتصال القوي:

- أى يتم الاتصال بين طرفين مستخدمين اللغة وسيلة وآداء للاتصال وقد يكون شفوي وكتابي ودلت البحوث والدراسات أن

(١) عابده نغله وآخرون : العلوم السلوكية ، دار نهاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ١٢٧ .

الإتصال الشفوى يصلح فى المواقف التى تحتاج إلى إجراء فورى ويكون أكثر فاعليه عند إستخدامة لإعادة الضبط والربط بين العاملين - أما الإتصال الكتابى يفضل استخدامة عندما تكون المعلومات المراد نقلها تتصف بالعموميه.

## ٢-١ الإتصال الغير لفظى :

- يقع بين كل من الإتصال الشفوى والكتابى وتعد أشكاله مثل السكوت ، الإستماع ، الإنصات ، التعبيرات الحركية ، حركات الرأس واليدين والأكتاف والعينين ، التدريب العلمى .

## ب. الإتصال غير الرسمى ، INFORMAL COMMUNICATION

يوجد هذا النوع من الإتصال بجانب الإتصال الرسمى ويعبر عن رغبة العاملين فى المنظمه فى الإتصال ببعض لإشباع حاجاتهم الإجتماعيه وأحيانا يحدث تناقض بين من الإتصال الرسمى والغير رسمى ولكنة ذو فائدة للأفراد للدور النفسى الذى يلعبه حيث يمكنهم من التنفيس عن أنفسهم من خلال قيامهم بالتعبير عن آرائهم بدون قيود أو حرج على رأى وحرية تامة.

## \*صوائق الإتصال،

- يقصد بها مجموعة من الأسباب والعوامل التى تقف عقبه وحجر عثره من قيام عملية الإتصال بأداء هدفها بفاعليه ألا وهو وصول الرسالة بالشكل الذى يرغب المرسل الى المستقبل ويفهمها ويستوعبها وتكون استجابته كما يرغب المرسل وتتعدد هذه العوائق وسوف نذكر أهمها وهى :



////////////////////////////////////

- عندما تزيد كمية المعلومات المطلوب نقلها إنخفضت جودة المعلومات التي تتم نقلها مما ينتج عن ذلك زيادة احتمالات ظهور التكرار في هذه المعلومات المرسله أو حدوث قصور فيها.

- إنعدام الثقة بين الطرفين المرسل والمستقبل.

- قيام المستقبل بإلغاء بعض لمكونات الرسالة.

- توقيت نقل الرسالة يكون غير مناسب أى وقت لا يكون هناك حاجة اليها.

- سوء إعداد وتصميم الرسالة.

- عدم فهم المرسل لثقافة المستقبل مثل قيمه ، أهدافه ، معلوماته ، معتقداته ، .. إلخ - مما يؤدي إلى حدوث إختلاف فى تفسير المستقبل للرسالة عما يرده المرسل.

- صياغة المرسل للرسالة بطريقة تؤدي إلى حدوث تشويش مثل وجود أخطاء مطبعيه ولغويه ، عدم الدقة فى وسائل نقل الرسالة.

- عدم إستخدام وسيلة إتصال مناسبة لنقل الرسالة.



## \* المراجع العربية والأجنبية

### أولاً:- المراجع العربية:

- ١- أحمد عبد الخالق ، إستراتيجيات الشخصية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠ .
- ٢- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية - ١٩٧٨ .
- ٣- أحمد فهمي جلال ، السلوك التنظيمي - كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٤- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ .
- ٥- حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الإجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط ٤ ، ١٩٧٥ .
- ٦- حسام علي صالح ، سلوكيات تنظيمية ، مطابع ديجيتال برنت ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٧- حسن محمد عمر الدين وآخرون ، العلوم السلوكية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٣ .
- ٨- عايدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد في ظل إستراتيجيات الإدارة دار صفاء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ٩- عبد الحميد لطفى ، علم الاجتماع ، دار المعارف ، الطبعة الخامسة الناهرة ، ١٩٧٤ .

١٠- عايدة بخله وآخرون ، العلوم السلوكية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

١١- علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب القاهرة .

١٢- كامل متولى عمران ، أساسيات ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الثقافة العربية ، ١٩٩٨ .

١٣- ليلى شعاع وآخرون ، العلوم السلوكية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

١٤- محي الدين حسين ، مفهوم الدافعية في علم النفس ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

١٥- محي الدين حسين ، دراسات في الدافعية والدوافع ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

١٦- محمد عبد الله عبد الرحيم ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

١٧- محمد محمد شفيق ، المفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع ، القاهرة ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، كلية الدفاع الوطني ، ١٩٨٤ .

١٨- محمد محمد شفيق ، الجريمة والمجتمع ، محاضرات في الاجتماع الجنائي والدفاع الاجتماعي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٤ .

١٩- محمد محمد شفيق ، الإنسان والمجتمع مقلعه في السلوك الإنساني ومهارات

القيادة والتعامل ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٧ .

٢٠- محمد محمد شفيق ، العلوم السلوكية : تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٩ .

٢١- محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي : دراسات عربية وعالمية ، الطبعة الخامسة ، الجهاز المركزي للمكتب الجامعي والمنرسية والوسائل التعليمية - ١٩٨٧ .

٢٢- مختار حمزة ، أسس علم النفس الاجتماعي ، دار البيان العربي ، جدة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٢ .

٢٣- دهنس تشايلد ، ترجمة عبد الحليم محمود وآخرون ، علم النفس والمعلم ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٢٤- هناء أحمد السيد أحمد ، دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم ، الجزء الثاني ، مكتبة عين شمس ، القاهرة - ١٩٩١ .

٢٥- هانز إيزنك ، ترجمة قنري محمود حنفى وآخرون ، الحقيقة والوهم في علم الوهم في علم النفس ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٩ .

٢٦- سعيد يس عامر وآخرون ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية ، الجامعة العمالية ، ١٩٩٩ .

- 27- COOK , M . , LEVELS OF PERSONALITY , LON-  
DON , HOLT RINE HART AND WINSTON  
1984.
- 28 - EYSENCK H . , THE BIOLOGICAL OF PER-  
SONALITY, SPRINGFIELD C. THOMAS.  
1967.
- 29 - WILSON , G., " PERSONALITY" iN: H.EysENk  
WILSON ( EDS) , A TEXTBOOK OF  
HUMAN PSYCHOLOGY, BALTIVORE:  
UNIVERSITY PARX PRESS, 1976.
- 30 - MALSLOW ,A.H " ATHEORY OF HUMAN Mo-  
TivATiON" , PSYCHOLOGICAL RE-  
VIEW,HARPER & ROW ,N.4., 19 -195o.
- 31- VICTOR VROOM,WORK AND MOTIVATION \_  
N.Y. : JOHN WILOY ,1964 .

## محتويات الكتاب

|   |               |
|---|---------------|
| ٧ | - مقدمة ..... |
|---|---------------|

### الفصل الأول : الشخصية

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ١١ | - مقدمة .....                                    |
| ١١ | - نظريات الشخصية .....                           |
| ٢٧ | - بعض أنماط وأشكال الشخصية وعلاقتها بالعمل ..... |

### الفصل الثاني : التعلم والإدارة

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٥٥ | - مقدمة .....                             |
| ٥٥ | - المبادئ التطبيقية في التعلم .....       |
| ٥٧ | - تعريف التعلم .....                      |
| ٥٨ | - العوامل التي تؤثر في عملية التعلم ..... |
| ٦٠ | - التعلم والحياة النفسية .....            |
| ٦١ | - شروط التعلم .....                       |
| ٦٢ | - النضج والتعلم .....                     |
| ٦٤ | - أنواع النشاط التي يتعلمها الفرد .....   |
| ٦٥ | - التعلم والعملية الإدارية .....          |

|    |                        |
|----|------------------------|
| ٦٦ | - التدريب المهني ..... |
|----|------------------------|

## - الفصل الثالث: القيادة والسلوك الابتكاري وتطوير الإجراءات

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٧٣ | - مقدمة : .....                                          |
| ٧٤ | - مفهوم القيادة .....                                    |
| ٧٦ | - نظريات القيادة .....                                   |
| ٨٢ | - أنماط القيادة .....                                    |
| ٨٤ | - خصائص القائد النفسي والاجتماعي .....                   |
| ٨٥ | - الوظيفة الأساسية للقائد .....                          |
| ٨٦ | - مهارات القائد .....                                    |
| ٨٨ | - السلوك الابتكاري وتطوير الإجراءات .....                |
| ٩٠ | - معوقات الإبداع والخلق والابتكار وتطوير الإجراءات ..... |

## - الفصل الرابع: الجماعة

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ٩٥ | - مقدمة : .....                             |
| ٩٦ | - تعريف الجماعة .....                       |
| ٩٧ | - خصائص الجماعة .....                       |
| ٩٨ | - العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة ..... |



|     |                              |
|-----|------------------------------|
| ١٠٢ | - مؤشرات تماسك الجماعة ..... |
| ١٠٣ | - أنواع الجماعات .....       |
| ١١٠ | - ديناميات الجماعة .....     |

### الفصل الخامس: الدافعية

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ١٢٣ | - مقدمة: .....                            |
| ١٢٦ | - الدافعية والإدارة .....                 |
| ١٢٧ | - النظريات الحديثة المفسرة للدافعية ..... |

### الفصل السادس: الروح المعنوية

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ١٤٩ | - مقدمة: .....                                             |
| ١٤٩ | - مفهوم الروح المعنوية .....                               |
| ١٥٠ | - مظاهر الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة .....            |
| ١٥٢ | - أهمية الروح المعنوية .....                               |
| ١٥٣ | - العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى الفرد ..... |
| ١٤٥ | - القيادة والروح المعنوية .....                            |

## الفصل السابع : الحوافز

- ١٥٩ ..... مقدمة :
- ١٦٠ ..... - أنواع الحوافز
- ١٦١ ..... - تقسيمات الحوافز
- ١٦٦ ..... - أهمية الحوافز للإدارة

## الفصل الثامن، التغيير طرقه ومراحله وأسبابه

- ١٦٩ ..... مقدمة :
- ١٦٩ ..... - ماهية التغيير
- ١٧١ ..... - أسباب التغيير
- ١٧٣ ..... - صور وأشكال التغيير
- ١٧٦ ..... - طرق إدخال التغيير للمنظمة
- ١٧٨ ..... - العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير
- ١٨٠ ..... - صور مقاومة التغيير
- ١٨١ ..... - الوسائل التي تستخدم في التغلب على مقاومة العاملين للتغيير

## الفصل التاسع: الإتصال:

- مقدمة : ..... ١٨٥
- مفهوم الإتصال ..... ١٨٥
- أهمية الإتصال بالنسبة للإدارة ..... ١٨٦
- مقومات الإتصال ..... ١٨٨
- طبيعة ومكونات عملية الإتصال ..... ١٨٩
- عناصر عملية الإتصال ..... ١٩٠
- أنواع الإتصال ..... ١٩٨
- عوائق الإتصال ..... ٢٠٠
- المراجع العربي والإجنبي ..... ٢٠٣

Fig. 10.

10

10

10 10 10 10 10

10

10

10

10

10

10

10

10